

# SUA EMPRESA É TÃO CENTRADA NOS CLIENTES QUANTO PENSA?

## SINOPSE

- Sheryl Sandberg era responsável pelo sistema automatizado de anúncios do Google e cometeu um erro que custou à empresa muitos milhões de dólares. Informou-o ao cofundador Larry Page e lhe pediu desculpas. Page as aceitou e se disse orgulhoso dela.
- Todos os altos gestores afirmam que querem que as pessoas se arrisquem, mas é quando um erro de milhões de dólares gera um tapinha nas costas vindo do CEO que elas começam a acreditar. Isso porque o medo e a negação do que está errado são generalizados nas empresas. Em um estudo com 180 executivos de mais de cem empresas em 25 países, perguntou-se como eles pensavam que seus pares administrariam um feedback negativo do mercado em reclamações de cliente, pesquisa de mercado e desenvolvimento de negócios; de 20% a 30% acharam que seus pares diriam a verdade menos de 50% das vezes.
- Esse estudo mostra que as empresas em que funcionários e gestores escondem problemas não conseguem ser realmente centradas nos clientes e propõe uma mudança cultural para que possam evoluir.



MUITOS GESTORES SUPÕEM QUE SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS SERÃO RELEVANTES NO FUTURO. NO ENTANTO, FUNCIONÁRIOS ESCONDEM PROBLEMAS, MERCADOS MUDAM E, A MENOS QUE VOCÊ REALMENTE INVESTIGUE PERMANENTEMENTE SUA ORGANIZAÇÃO E FAÇA PERGUNTAS DURAS, PODERÁ SE ILUDIR, COMO CONTAM PATRICK BARWISE, DA LONDON BUSINESS SCHOOL, E SEAN MEEHAN, DO IMD

**Q**uando Peter Drucker propôs seu conceito de marketing em 1954, a noção de que satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que sua concorrência é o impulsionador do sucesso nos negócios foi uma ideia radical.

Hoje existem diversas variações sobre o tema “servir o cliente”, mas a maioria dos gestores concorda que atingir crescimento de lucro orgânico sustentável requer a combinação de pelo menos cinco elementos ligados a servir o cliente:

- ter uma promessa clara e relevante para o cliente;
- entregar essa promessa de modo confiável;
- melhorá-la continuamente;
- inovar com certa frequência além do conhecido; e
- apoiar tudo isso com uma organização aberta a novas ideias e aos feedbacks do mercado.

Infelizmente, a abordagem de servir o cliente é tão falada que os gestores não lhe dão mais muita atenção. Na verdade, implementar o que Drucker propôs é difícil. Não apenas requer

---

**Patrick Barwise é professor emérito de administração e marketing da London Business School, de Londres, Reino Unido. Sean Meehan é professor de marketing e gestão de mudanças do IMD, de Lausanne, Suíça.**

que se coloquem as necessidades do cliente acima das dos funcionários e gestores, como também o força a enfrentar seus erros e se concentrar no que é essencial (e, talvez, entediante) e não no que é novo e excitante.

Além disso, requer que os executivos seniores tenham vontade de abrir a comunicação com pessoas de toda a organização para que possam ouvir o que realmente está acontecendo, em vez de receber uma versão filtrada. Infelizmente ainda são poucas as empresas e os gestores que se dispõem a ir direto às fontes, mesmo sabendo que ao não fazê-lo podem afetar seriamente o desempenho de longo prazo de seu negócio.

O grande desafio das empresas nos dias atuais, portanto, continua sendo o de transformar o conceito de marketing de Drucker em um comprometimento significativo que todos na organização entendam e levem a sério. Mas como fazê-lo?

## 5 PERGUNTAS-CHAVE

Com base no que aprendemos em nossas interações com inúmeras companhias, as certezas da administração sobre o comprometimento da empresa com seus clientes são principalmente desejos não fundamentados. Descobrimos, no entanto, que os gestores podem superar essa tendência e diagnosticar onde estão as fraquezas respondendo a cinco perguntas simples.

**1. A média gerência consegue descrever precisamente sua promes-**

**sa ao cliente?** O ponto inicial para qualquer produto ou serviço é ter uma promessa clara e relevante ao cliente. Os CEOs normalmente presumem que isso seja óbvio e que já foi comunicado aos colaboradores em comunicações internas, publicações, vídeos ou feiras. Entretanto, a melhor maneira de saber se a promessa ao cliente realmente “pegou” na organização é pedir que a média gerência a descreva.

Todos na empresa precisam saber o que ela promete e então reunir seus melhores esforços para entregá-la. Se a promessa for muito vaga, não relevante para a maioria dos clientes ou não entendida internamente, as vendas serão perdidas.

Algumas empresas acertaram em cheio na entrega de sua promessa. Em toda sua história, a promessa central do produto Tide [marca de sabão em pó da P&G que nos Estados Unidos tem força equivalente à do Omo no Brasil] tem sido tirar das roupas toda a sujeira. Seu comercial de lançamento, em 1946, prometeu que o Tide deixaria as roupas mais limpas do que qualquer outro produto. Essa oferta era ambiciosa. Mais adiante, explicou o que queria dizer com mais limpas: brancas como a neve, brilhantes e cheirosas (todas definidas). A Toyota Motor prometeu entregar carros com qualidade superior, confiabilidade e durabilidade, e é por essa razão que os recentes recalls de segurança foram tão prejudiciais para a marca.

A promessa explícita deve ser fácil



de declarar e não sujeita a reinterpretação pelo cliente. Se for, existe o risco de que as expectativas sejam frustradas. Por exemplo, “entrega no outro dia” implica a entrega como o ponto principal. Para um funcionário de escritório, isso provavelmente significa 9 horas da manhã, mas, para um chefe de obra de construção, pode ser antes das 7 horas. Os gestores precisam ser disciplinados quanto aos detalhes da oferta e o que está sendo comunicado.

Outra questão é que não importa apenas o que uma organização promete especificamente; os clientes esperam que os fornecedores do produto ou serviço satisfaçam os aspectos básicos de sua categoria. Por exemplo, clientes de bancos pensam que os caixas eletrônicos sempre tenham dinheiro. Quando essa expectativa é satisfeita, eles nem percebem; do contrário, ficam perturbados e nervosos. Muitas empresas –sobretudo as de serviços– falham constantemente na entrega dos quesitos básicos e, com isso, as mais confiáveis costumam aumentar sua fatia de mercado ano após ano.

Outro desafio para as organizações é que algumas vezes os funcionários aumentam as promessas de maneira irresponsável. Penalize o culpado e assegure que incentivos não encorajem inadvertidamente má interpretação: a promessa tem de ser sempre possível de entregar a um custo com o qual a empresa possa arcar.

Apesar dessas complicações, a base do crescimento de lucro orgânico sustentável é uma promessa de marca clara, simples e relevante ao cliente, que seja entendida por toda a organização, bem como pelos clientes atuais e futuros. Perguntar se sua média gerência consegue descrevê-la precisamente é um bom teste. Se a resposta for não, você precisa enfrentar o problema.

**2. Todos os executivos seniores conseguem citar os três fatores que mais enfraquecem a confiança entre seus**

**clientes atuais?** Prometer satisfazer as necessidades dos clientes é uma coisa. Realmente satisfazer tais necessidades depende de quão bem você entrega essa promessa. Pela tendência de as más notícias serem filtradas à medida que sobem pela cadeia hierárquica, existe o perigo de que a alta administração não saiba dos casos em que a organização deixou de entregar sua promessa. É por isso que é tão importante forçar a questão.

As marcas mais valiosas do mundo fazem investimentos significativos para assegurar que podem entregar suas promessas dia após dia. Apesar de as operações de negócio de empresas como Google, IBM, Apple, UPS, Tesco, Gillette e Amazon variarem bastante, elas consideram a satisfação do cliente um dos pilares do sucesso no longo prazo. Não é de surpreender que todas essas organizações sejam reconhecidas como líderes em inovação. A satisfação do

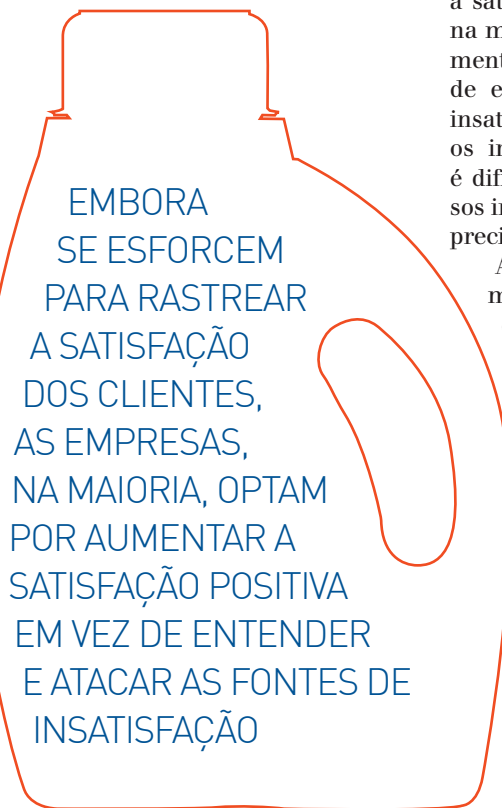
cliente constrói a confiança, um componente-chave para uma marca valiosa, que, por sua vez, apoia a inovação. Na verdade, toda inovação bem-sucedida fortalece a marca, enquanto uma marca forte encoraja os clientes a provar as novas ofertas da empresa e os torna até mais tolerantes se elas não forem entregues imediatamente como prometido. As empresas arriscam-se ao subestimar as ligações entre satisfação do cliente, inovação e crescimento.

Toda marca valiosa tem dois atributos compartilhados: conscientização do cliente (dentro do mercado relevante) e confiança. A conscientização pode ser atingida pela presença de mercado e pela comunicação. A confiança, no entanto, precisa ser conquistada com o tempo, pela entrega da promessa. Grandes marcas são baseadas em grandes experiências do cliente e então reforçadas com excelente comunicação –não o contrário.

Embora se esforcem para rastrear a satisfação do cliente, as empresas, na maioria, acabam optando por aumentar a satisfação positiva em vez de entender e atacar as fontes da insatisfação. Direcionar o foco para os impulsionadores da insatisfação é difícil, porém pode fornecer valiosos insights quanto ao que a empresa precisa fazer.

A insatisfação do cliente raramente é causada pelas ações de um departamento específico; direta ou indiretamente, múltiplas partes da empresa contribuem para ela. A meta, portanto, deve ser quebrar os silos funcionais e levar a voz dos clientes insatisfeitos para o topo da organização.

Enquanto a primeira pergunta se referiu à promessa ao cliente ter sido transmitida à média gerência, a segunda se concentra em descobrir se os principais impulsionadores da insatisfação do cliente foram comunicados ao topo.





**3. Sua marca é realmente a melhor opção para seus clientes? Ela continuará a ser no próximo mês e no próximo ano?** Supondo que você tenha uma promessa de marca clara e relevante ao cliente e esteja entregando-a pelo menos tão bem quanto seu melhor concorrente, o próximo desafio é distanciar-se dos concorrentes –e ficar à frente–, mesmo quando o mercado requer mudanças. O problema é que, quando você acredita em sua história de mercado ou fica apaixonado por alguma característica única ou benefício de sua marca, é fácil se iludir que suas ofertas prevalecem sobre as da concorrência. Antes de se deixar levar, preste atenção ao que os clientes dizem.

Para isso, você precisa de evidências detalhadas e imparciais. A intenção da terceira pergunta é forçar os gestores a confrontar a possibilidade de ter ego ferido diante do fato de que, da perspectiva do cliente, a concorrência pode estar oferecendo algo tão bom ou melhor que sua empresa. Além disso, o mercado é dinâmico, e as ofertas da concorrência melhoram a todo momento.

O Tide era um produto realmente revolucionário quando foi lançado. Sua promessa era clara e relevante – “Tide lava mais limpo” – e ele se tornou rapidamente líder de mercado. Mas a P&G não dorme sobre os louros e luta muito para manter tal liderança. Durante todos esses anos, providenciou várias inovações para o produto, como o Tide líquido, o Tide com alvejante, o Tide ultraconcentrado e o Tide duas vezes ultraconcentrado. Além do maior poder de limpeza, os novos produtos contam com embalagem menor, menores custos de fabricação e distribuição, melhor eficiência de energia e muito mais.

É claro que essas inovações criam valor somente se satisfizerem necessidades reais. Para assegurar a relevância, a P&G usa ampla gama de técnicas de análise e pesquisas de mercado quantitativas, mas também reconhece os riscos disso. Na



**EM UMA EMPRESA CENTRADA NO CLIENTE, INOVAÇÕES INCREMENTAIS NÃO PODEM SER DESCARTADAS EM NOME DAS DE RUPTURA. E AS OPORTUNIDADES DE FAZÊ-LAS DEVEM SURTIR COM PESQUISAS E INSIGHTS DE ALTO CONTATO**

verdade, A.G. Lafley, presidente da empresa recém-aposentado, declarou que a excessiva dependência de pesquisas de clientes pode reduzir a inovação ao impedir que as equipes de produto tenham contato direto com os clientes.

Para reduzir tal risco, a P&G se apoia em insights “de alto contato” de clientes para complementar –não suplantam– os sofisticados métodos de pesquisa. Enquanto aproveita as mais novas técnicas qualitativas, como painéis de clientes online e técnicas de interpretação de metáforas em entrevistas pessoais, ela também pede que os executivos conduzam as próprias pesquisas de clientes. Aproximadamente 70% de seus gestores visitaram clientes em sua casa para saber como os produtos da P&G e da concorrência se encaixam em sua rotina diária. Os

gestores podem ver com os próprios olhos o que é bom e o que é ruim, a que se dá valor ou não.

Ao enfatizar a inovação incremental, não queremos dizer que se deve subestimar o valor de inovações radicais bem-sucedidas. No entanto, favorecer uma em detrimento de outra é contraproducente. Uma vez que todos amam histórias estrondosas de sucesso, as grandes inovações bem-sucedidas podem gerar elevados ganhos de valor para os acionistas e publicidade, porém os gestores estariam muito enganados se ignorassem oportunidades para melhorias incrementais. Da mesma forma, para o Tide, tais melhorias (média de uma por ano nas últimas seis décadas) têm produzido longo histórico de crescimento e lucratividade.

**4. Você adotou alguma ideia original que produziu inovações significativas**



**além do conhecido durante o último ano?** As primeiras três perguntas forçam a alta gerência a enfrentar as questões difíceis dentro da organização. Essa requer que os gestores se aprofundem, para olhar além do que é conhecido à empresa, ao setor e aos clientes atuais. Isso envolve examinar novas ideias que não combinam com o que você e seus concorrentes têm oferecido e então testar se o mercado valorizará sua nova solução. Inovar além do conhecido é inerentemente arriscado, mas o exercício o força a buscar oportunidades revolucionárias e segui-las cuidadosamente.

Os resultados mais bem-sucedidos ocorrem quando as empresas satisfazem necessidades genuínas de clientes de maneiras radicalmente novas. Quando isso acontece, elas recebem muito reconhecimento. Dois exemplos são a Southwest Airlines, ao reduzir drasticamente o custo da viagem aérea programada, e a Sony, ao revolucionar os equipamentos de entretenimento pessoal com seu icônico walkman.

Ao pensarem em inovação, é importante que as empresas encontrem um meio-termo: muita ênfase em projetos revolucionários pode fazer com que não vejam as necessidades

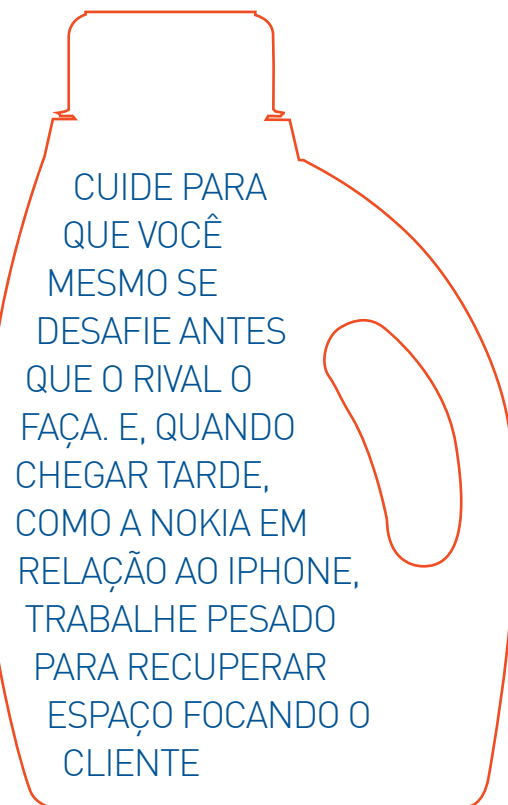
imediatas dos clientes. Os evangelizadores da inovação pioneira e radical argumentam corretamente que os clientes não conseguem identificar de modo confiável suas necessidades latentes, tampouco dizer se comprariam ou não o produto se pudessem. Essa, porém, não é a questão. É melhor mudar a discussão de “completamente novo para o mundo” para “além do conhecido”. Tais ofertas se baseiam no que os clientes já conhecem, mas não pedem que eles apostem em algo totalmente diferente do que a empresa pode ou não entregar lucrativamente.

A Apple, por exemplo, é muito conhecida por repensar sistematicamente suas categorias de produto da perspectiva do usuário. Ela aprende com os pioneiros da tecnologia e melhora incessantemente a funcionalidade e a facilidade de uso, entre outros aspectos. Sua promessa de marca é baseada em tornar a tecnologia acessível e atraente para um mercado mais amplo, não em funcionalidade revolucionária que somente os nerds acharão úteis. Ou seja, a Apple não tenta ser pioneira em tecnologia. E seus clientes não se importam com isso.

A principal preocupação deles é que os produtos satisfaçam necessidades reais e sejam atraentes, fáceis de usar, confiáveis e com bom preço.

Mesmo se você for líder de mercado, aproveitando o sucesso em métricas importantes, não pode se dar ao luxo de descansar sobre os louros. Alguém mundo afora está tentando redefinir sua categoria. Cuide para que você mesmo se desafie a ver se existem oportunidades revolucionárias. Por exemplo, a Nokia, ofuscada pelo iPhone, está trabalhando pesado agora para recuperar espaço no topo da categoria de telefones celulares, cada vez mais orientada para o acesso móvel a aplicativos e conteúdo.

**5. Alguém de sua equipe da linha de frente lhe fez perguntas desconfortáveis ou sugeriu melhorias importantes nos últimos três meses?** Drucker argumentou que aplicar o conceito de marketing de maneira bem-sucedida requer apoio de toda a organização.





Para fazer acontecer, os gestores precisam de informações não filtradas e imparciais sobre as experiências dos clientes –tanto positivas como negativas– e ideias sobre como melhorar a oferta e os processos internos da empresa. O teste final é pesquisar se os funcionários da linha de frente –aqueles que têm contato cotidiano com os clientes– se sentem confortáveis em apresentar ao CEO e a outros altos gestores sugestões sinceras de melhorias ou outras “verdades inconvenientes”.

Muitos gestores afirmam que são abertos a novas ideias e sugestões, mas, segundo nossas experiências e pesquisas, as pessoas são muito menos abertas com seus chefes do que estes imaginam. A falta de abertura pode ter efeito perigoso em uma empresa. Quando funcionários da linha de frente seguram informação e distorcem a comunicação com seus chefes, o problema se repete à medida que se sobe na cadeia hierárquica. Aqueles com poder para estabelecer prioridades e alocar recursos acabam com uma visão significativamente distorcida da experiência do cliente.

Em um estudo, perguntamos a 180 executivos de mais de 100 empresas em 25 países como eles pensavam que seus pares administrariam um feedback negativo do mercado em reclamações de cliente, pesquisa de mercado e desenvolvimento de negócios. Dependendo do caso, de 20% a 30% acharam que seus pares diriam a verdade menos de metade das vezes. O medo e a negação são generalizados –e é fácil passarem despercebidos no dia a dia.

As melhores empresas trabalham duro para encorajar a abertura. Sheryl Sandberg, agora diretora de operações do Facebook, era responsável pelo sistema automatizado de anúncios do Google. Naquela época, cometeu um erro que custou à empresa muitos milhões de dólares. Ela diz que, ao perceber o tamanho do erro, informou-o ao cofundador do Google Larry Page e lhe disse

## GESTORES SUPERESTIMAM SUA ABERTURA A MÁS NOTÍCIAS

Analizamos dados de mais de 4 mil gestores dos Estados Unidos em diversos mercados e funções coletados pela Personnel Decisions International, firma de consultoria especializada em avaliação, seleção e desenvolvimento de liderança. Descobrimos que os executivos são vistos por seus colegas e subordinados como bem menos abertos a opiniões alheias e contrárias do que eles se consideram.

A lacuna entre como os gestores se enxergam e como seus colegas os veem é fácil de explicar. Na maioria das relações gestor-subordinado, os gestores superestimam sua abertura a mensagens indesejáveis e subestimam a extensão de quanto a diferença de poder desencoraja os subordinados a falar. Mesmo bons gestores frequentemente sinalizam que não querem ouvir notícias ruins (por exemplo, mudando o assunto ou evitando interação), e –parcialmente por essa razão– os subordinados tendem a relutar em fornecer tais informações.

Esse padrão amplamente despercebido inibe o fluxo das más porém úteis notícias; algumas vezes até desencoraja os funcionários de apresentarem ideias construtivas para melhorias por medo de que seus comentários possam ser entendidos como críticas. **(P.B. e S.M.)**

quão mal se sentia por aquilo. Page aceitou o pedido de desculpas, lembra Sandberg, e lhe respondeu o seguinte: “Estou muito orgulhoso de você ter cometido esse erro... Quero administrar uma empresa em que estamos mudando muito rápido ou fazendo demais, não sendo muito cautelosos ou fazendo pouco. Se não tivermos esses erros, não estaremos nos arriscando o bastante”.

Todos os gestores seniores afirmam que querem que as pessoas se arrisquem, mas é só quando um erro de milhões de dólares gera um tapinha nas costas vindo do CEO que elas começam a acreditar.

Ex-funcionários da General Motors descrevem um ambiente em que a alta gerência estava desconectada da realidade do mercado. Um vice-presidente da década de 1990, por exemplo, lembra como os relatórios sobre problemas de qualidade eram revisados (para melhor) tão profundamente conforme subiam pela cadeia hierárquica que os altos gestores realmente acreditavam que não

tinham problemas de qualidade. Nem os relatórios que viam, nem as próprias experiências apontavam problemas.

### O SEGREDO

Para destravar o crescimento do lucro orgânico sustentável, é preciso preencher a lacuna entre entender o que precisa ser feito (a parte relativamente mais fácil) e realmente fazê-lo (o que é bem mais difícil). Credita-se amplamente ao pioneiro em qualidade W. Edwards Deming o comentário: “Em Deus acreditamos. Todos os outros precisam nos trazer dados”.

Em outras palavras, para aqueles que estão prontos a fazer perguntas duras e abertos a ouvir as respostas, os benefícios potenciais para o negócio são significativos. **M**

### HSM Management

© MIT Sloan Management Review  
Reproduzido com autorização. Distribuído por  
Tribune Media Services International.  
Todos os direitos reservados.