

Status

Habilitado

Conteúdo

## Unidade III

### MÓDULO 5

#### RISCOS AO OUVIR OS CLIENTES

##### 5. RISCOS INIRENTES AO PROCESSO DE OUVIR OS CLIENTES

###### Objetivo

Ao final desta aula você deverá ser capaz de discutir os riscos presentes na atividade de ouvir os clientes para quaisquer tipos de organizações. Sensibilizar para a importância de se ouvi-los, especialmente no tocante as suas necessidades reais e declaradas. Você compreenderá ainda o que é e, qual a importância, do processo de seleção de clientes para uma organização.

##### 5.1 Os Clientes Sabem o que Querem

Estudar os riscos ao ouvir os clientes nos remete a seguinte indagação: ‘os clientes sabem o que querem?’ Riscos existem sempre que a condição de certeza é inexistente, ou seja, a condição de incerteza é alta. Quando os clientes não estão certos do que realizar (comprar – consumir) algumas dificuldades podem surgir, como por exemplo, podem desenvolver um sentimento de insatisfação e/ou de repúdio sobre algo ou alguém (marca, produto, empresa-lugar, funcionário).

Para as organizações, quando mais riscos como este forem evitados, maiores serão as chances de reter clientes satisfeitos. Tal condição deve ser buscada com afinco, de forma que a organização seja reconhecida pela maioria das pessoas que atende como comprometida com o sucesso de seus clientes.

##### 5.2 Mais do que Voltado para o Cliente

No livro “Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã”, Hamel & Prahalad (1995), são críticos quanto à ideia de se ouvir clientes. Para eles os clientes não sabem identificar aquilo de que necessitam, motivo pelo qual, consideram que as empresas devem buscar se antecipar às necessidades dos clientes, ao invés de atender suas necessidades articuladas.

Para tais autores, existem três tipos de empresas:

- As que tentam levar os clientes para onde eles não querem ir.
- As que escutam os seus clientes e respondem às suas necessidades articuladas.
- As empresas que levam os clientes para onde eles querem ir, mas ainda não sabem

disso.

No terceiro tipo estão as empresas que criam o futuro. Elas fazem mais do que satisfazer os clientes; elas os surpreendem constantemente. Empresas do segundo tipo, de acordo com Hamel e Prahalad (1995), talvez estejam em mercados nos quais as necessidades dos clientes já estejam sendo satisfeitas por concorrentes com maior capacidade de prever o futuro.

Logo abaixo se encontra transcrito um trecho do livro acima referido, que trata mais detalhadamente desse assunto. Por enquanto nos interessa destacar o seguinte: o fato de Hamel e Prahalad serem céticos a respeito da capacidade dos clientes de identificar produtos/serviços que atendam suas necessidades, não significa que eles não devam ser investigados. O que acontece é que, o que se tem a aprender com os clientes refere-se as suas necessidades (requisitos, expectativas e preferências) não atendidas ou atendidas de forma insatisfatória e, depois disso, buscar formas adequadas e/ou inovadoras de atendê-las. Ao que parece a proposta dos autores pode ser assim traduzida: ao invés de perguntar ao cliente o produto ou serviço que ele deseja, deve-se investigar quais suas necessidades não atendidas (no todo ou em parte).

**Segundo Hamel e Prahalad (1995):**

*(...) você precisa entender a distinção entre características e benefícios, que é igual à distinção entre características objetivas do produto daquilo que você oferece ao cliente e o valor subjetivo que ele obtém ao experimentá-lo.*

*Caso em questão: várias centenas de milhares de pessoas compram, todos os anos, brocas de um quarto de polegada nas lojas de ferragens. Muito poucas entre elas querem brocas de um quarto: a maioria quer furos de um quarto.*

*Milhões de pessoas pagam para que gás e eletricidade sejam levados até suas casas. Elas não querem gás ou eletricidade. Querem aquilo que o gás ou a eletricidade fazem para elas. A razão pela qual uma pessoa compra um pequeno Honda e outra compra um Mercedes-Benz não está nos produtos em si, mas nos significados que eles têm nas vidas dos respectivos compradores. São esses significados que precisamos descobrir – a verdade oculta por trás das características objetivas.*

*Charles Revson, executivo chefe da multibilionária Revlon, resumiu da melhor forma a ideia do **valor subjetivo** ao explicar os produtos da sua empresa. ‘Quando ele sai da fábrica é batom’, disse ele, mas quando passa por cima do balcão da loja de departamentos, é esperança. (Albrecht, 1997, p.100).*

### 5.3 Valores e Requisitos Mudam com o Tempo e são Variáveis entre Clientes

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001, p.93), os valores de mercado que os

clientes buscam são:

- Instrumentais.
- Dinâmicos.
- Hierárquicos.
- Cada vez mais diversificados a medida que atingem níveis mais altos.
- Sinérgicos.
- Específicos dos papéis.
- Variáveis entre clientes.

Em relação à nossa preocupação com o risco de ouvir os clientes, ênfase especial deve ser dada ao fato que os valores são dinâmicos e variáveis entre clientes.

De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001):

- a. “Os valores de mercado que os clientes buscam mudam com o tempo. Em primeiro lugar, eles mudam porque as necessidades e desejos dos clientes individuais alteram-se em virtude de mudanças em seu estágio de vida e em seus recursos. Em segundo lugar, eles mudam em razão de expectativas que surgem em todo o mercado. À medida que [as organizações] satisfazem e excedem as expectativas do mercado, elas tornam-se um novo ponto de referência pelo qual [as organizações] são julgadas. Se ninguém no mercado oferece um serviço de primeira classe, os clientes estarão satisfeitos com um serviço meramente adequado, por exemplo.” (p.94).
- b. “(...) o que um cliente valoriza em um produto ou serviço pode não ser valorizado por outro cliente. Conseqüentemente, um produto ou serviço é mais versátil se for capaz de gerar valores múltiplos, para satisfazer pessoas diferentes. Por exemplo, os computadores pessoais têm alto grau de versatilidade porque devem satisfazer a diferentes necessidades: processamento de textos, armazenamento de informações, comunicação com o mundo externo via *e-mail*, recepção das informações do mundo externo pela Internet, e assim por diante.” (p.94).

Não parece ser fácil a missão daqueles cuja missão é ouvir o cliente e/ou se antecipar às suas necessidades: os clientes não sabem identificar aquilo que necessitam, o que eles valorizam parece sempre caminhar para níveis maiores de exigência e, não bastasse isso, o que um cliente valoriza não é – necessariamente – o mesmo que outro valoriza.

Que os valores mudam de cliente para cliente é fácil de compreender e constatar, porém, também é necessário entender que os valores de um determinado cliente mudam com o tempo.

As necessidades e os desejos dos clientes individuais alteram-se em decorrência de modificações em seu estágio de vida e em seus recursos. Além disso, os valores mudam em razão de expectativas que surgem em todo o mercado (Silva e Zambon, 2006, p.86).

Outra referencia importante sobre os valores é o fato de que à medida que atingem níveis mais altos eles se diversificam e cada cliente, pode ter sua própria dimensão de valor para cada produto ou serviço.

#### **5.4 A Miopia de Marketing e o Cuidado ao Ouvir as Necessidades dos Clientes**

Inicialmente é importante destacar que a miopia de marketing é uma das justificativas para que se instalem problemas desnecessários na estrutura organizacional. Um dos principais obstáculos para que a melhor competência seja atingida ao ouvir os

clientes é acreditar que já se sabe o que fazer e como fazer. (Silva e Zambon, 2006, p.84)

Muitas organizações apresentam problemas porque não conseguem enxergar corretamente o seu ambiente e o comportamento, expectativas e necessidades de seus clientes. Sendo assim, muitos riscos ao ouvir os clientes não estão ligados à sua forma de pensar e de agir, mas na forma pela qual as organizações entendem o que eles realmente querem dizer.

Nesse sentido, a miopia de marketing é um tipo de ato consciente ou inconsciente de muitos profissionais que teimam em não querer enxergar o que está de certa forma, revelado aos seus olhos e ouvidos.

É preciso que os clientes sejam estimulados a se pronunciar, então é necessário ouvi-los, interpretá-los, compilar suas falas e tomar medidas no sentido de cumprir suas expectativas, necessidades e desejos, superando-os.

### Informações adicionais

Leia o capítulo 6 (Instrumentos para “ouvir” os clientes) do livro da bibliografia básica, e faça os exercícios sugeridos para maior fixação dos conceitos.

## 5.5 Selecionando Clientes

Antes de tudo é preciso dizer que, o contexto de selecionar clientes não trata apenas de uma forma de identificação, mas sim, de uma forma de seleção, em outras palavras, avaliar ‘quais clientes interessam e quais não interessam’ para o seu negócio, obviamente, com muitas ressalvas, inclusive éticas.

O cerne desta aula é o entendimento de que, por mais que se diga que todos os clientes são importantes, que devem ser preservados etc., não é exatamente assim na prática.

Eu costumo dizer aos meus alunos a seguinte frase: ***Não há pior cliente que cliente nenhum.***

É bastante claro o motivo dessa fala. Toda organização precisa concentrar-se em atender bem e, de certa forma, agradecer pelos clientes que têm, pois, é melhor ter todos os clientes complicados do mundo do que não ter nenhum – o que significaria que o negócio não existe.

Então, vamos aos fatos, pense nestas indagações:

- Será que todos os clientes são interessantes?
- Será que todos são lucrativos?
- Será que todos são promissores?

Infelizmente a resposta para tais questões é: **Não.**

**A verdade é que nem todos os clientes interessam. E por que isso? Justamente, porque, alguns clientes podem ser tão danosos para o negócio, que mantê-los poderia representar muito mais problemas do que simplesmente, deixá-los partir.**

A esse respeito, na entrevista *Invista nas Contas Estratégicas*, concedida por Ben Shapiro à Revista HSM Management (1998), aparece a seguinte introdução:

Uma empresa deve saber responder a três perguntas para ter uma boa relação com seu cliente: **o que está oferecendo, quão diferenciado é isso em relação à concorrência** e, também, **quanto ganha**. Se ela descobrir, no último item, que seu ganho mais parece prejuízo, precisa acionar o alarme. Essa não é uma conta estratégica, ou seja, não tem o potencial de longo prazo. Deve ser reformulada ou dispensada, por mais doloroso que seja. (1998, p.58).

## 5.6 A Questão dos Clientes Não Rentáveis

Por mais que as organizações busquem conhecer seus clientes, para poder conquistá-los, isto não significa que os clientes devam ser mantidos a qualquer custo.

Veja a seguir, alguns trechos da entrevista acima mencionada. Os mesmos podem ajudar a melhor compreender essa questão:

- *Pode acontecer, por exemplo, de alguns clientes exigirem muito e seus produtos e serviços não estarem à altura. Então, você acabará sempre tendo de corrigir erros, fazer grandes esforços e até se endividar com isso. Em relacionamentos desse tipo, os clientes podem estar muito felizes, mas você não. Esses clientes não são contas estratégicas, que é como chamamos, nos EUA, as contas de clientes que mostram um potencial de trabalho de longo prazo. Digo sempre: invista nas contas estratégicas. (p.58).*
- *Uma vez que você tenha a informação sobre a rentabilidade das contas, a primeira providência é dividir em dois grupos os problemas detectados: o dos problemas de caráter interno – os custos da empresa são altos demais para o que os clientes querem – e o dos pedidos com características não rentáveis. Então você age de acordo com o grupo de problemas em que ele se enquadra. Há um modo de lidar com os problemas internos, do primeiro grupo, e outros dois modos para os problemas externos, do segundo grupo. ### \_ **Modo um:** resolva seu problema interno para manter o cliente de forma rentável. Suponhamos que você tem um grupo de contas que exige entrega mais rápida dos produtos, pouco compatível com sua produção em massa. Você pode instalar uma fábrica menor para atender o que algumas empresas chamam de ‘pequenos pedidos’ – pedidos em que há pressa e fazem você voar dentro da fábrica. Você torna muito rentável o que era um negócio não rentável por causa das modificações internas. ### \_ **Modo dois:** descubra as características não rentáveis dos pedidos dos clientes e aponte-as diretamente para o cliente. Diga: ‘veja bem, isso não faz sentido. É muito caro para mim e provavelmente para você.’ Por exemplo, um cliente costuma fazer vários pequenos pedidos depois os altera. Isso cria um enorme problema para você porque há um custo para colocar todos esses pequenos pedidos no sistema – eles interrompem o fluxo de pedidos maiores. E as alterações posteriores são particularmente inconvenientes, porque não é possível planejá-las. O cliente está mexendo na estrutura de custos de sua empresa. Ele pode ouvir o que você tem para dizer, reconhecer e procurar uma solução junto com você. (p.59).*
- *Você pode aumentar o preço, chamar o cliente e abrir o jogo: ‘não posso mais fazer isso pelo que estou cobrando hoje; quero ser um bom fornecedor para você, mas também preciso que seja um bom cliente para mim. Portanto terei que cobrar mais por esses produtos ou esses serviços para que sejam rentáveis. (...) Se não for possível resolver o problema de modo algum, seja interno ou externo, então o cliente é irre recuperável e você simplesmente deve ser afastar dele. (...) Portanto, **você tem***

***três modos de agir e um deles, o último, é deixar o cliente ir embora. Você pode fazer isso aumentando o preço continuamente ou simplesmente dizendo 'tchau'. (p.60).***

*A pressão sobre preços é enorme e, na maior parte do tempo, você precisa reduzir cada vez mais o custo daquilo que faz, porque o cliente não está disposto a pagar constantemente mais. Acho que, quando pensa nisso, você deve direcionar seus negócios para serem mais e mais eficientes. Não dê aos clientes o que eles não querem, mas somente aquilo que eles realmente querem. (p.62).*

Esse não é um processo fácil, selecionar clientes requer informações seguras e bem compiladas e capacidade de tomar decisões, assumindo riscos mesmo em momentos conturbados. Ou alguém acha que é fácil assumir a posição, frente ao conselho diretor da empresa, que alguns clientes não servem mais e precisam ser abandonados.

Outra questão importante é, o Código de Defesa do Consumidor deixa claro quais as condutas de uma organização frente a seus clientes, portanto, mesmo não tendo uma norma sobre como abandonar cliente, quando é necessário abandoná-los, isso não pode ser feito de qualquer maneira e, em hipótese algum, o cliente pode ser exposto negativamente ao meio.

## **5.7 Como Selecionar Clientes**

Primeiramente, é preciso ter bom senso. Não basta imaginar que os clientes não servem mais e pronto, é necessário ter certeza, ou seja, estar respaldado por estatísticas históricas que mostram a evolução do cliente. Além disso, é importante ter em mente que a informação histórica em caso de clientes novos tende a não ser muito segura, pois, pode não haver tempo suficiente para a construção de um histórico seguro, ou o cliente pode ter mudado, por exemplo, seu padrão de consumo, talvez, justamente o que o levou para o seu negócio.

A questão de como selecionar clientes nos leva a uma reflexão sobre o fato de o homem ter sempre dois motivos para tudo que faz: uma boa razão e uma razão verdadeira. No que diz respeito à “boa razão”, pode-se afirmar que a lucratividade está totalmente voltada para esse cenário. E, quando se faz referência a “razão verdadeira”, significa que não se deve modificar as estruturas de atendimento, produção e logística, enfim, todos os processos organizacionais, para atender um outro tipo de cliente apenas (Silva e Zambon, 2006, p.97).

Selecionar clientes, portanto, é uma questão de estratégia, a organização precisa conhecer muito bem os clientes que tem para saber quando e porque não são lucrativos ou vice-versa, com isso, pode tomar a decisão de mantê-los ou não. A seleção de clientes é uma medida estratégica porque considera a viabilidade de curto, médio e longo prazos de cada cliente, além disso, precisa considerar o tipo de clientes que os concorrentes possuem para então identificar se é vantajoso ou não empenhar esforços e recursos para atraí-los.

Você deve se lembrar de que a questão não é abandonar clientes indiscriminadamente, pelo contrário, se isso realmente precisa ser feito, que seja com o máximo de conhecimento sobre as partes e fatores envolvidos, evitando assim que o cliente se sinta discriminado e ataque à empresa na saída.

Todo e qualquer negócio deve ser voltado ao cliente e, principalmente, ser focado nele e nas suas necessidades e desejos, passando, portanto, para o sentido de “foco do cliente” é uma verdade que sempre será defendida e estará entranhada nas organizações, do mesmo modo, que todos concordam que o lucro está diretamente ligado à qualidade

dos que se faz e para quem se faz, em outras palavras, bons clientes tendem a ser sempre bons clientes se bem atendidos.

**----- MOMENTO DE REFLEXÃO -----**

Atividade: Reflita sobre as questões propostas a seguir:

- 1 - Como você entende e explicaria o processo de seleção de clientes?
- 2 - Qual a importância da seleção de clientes? (Por que selecionar clientes?).
- 3 - Segundo os autores Zambon e Lemes de Luccas (Selecionando Clientes que Interessam. *In.*: Gestão do Relacionamento com o Cliente, 2006, cap.07), o que você faria para selecionar clientes que interessam e que não mais interessam para a organização?
- 4 - Disserte sobre a seguinte questão. “Como uma organização pode definir que um cliente não é rentável?”
- 5 - O que você faria para selecionar quais os clientes que não mais interessam para uma loja de departamentos; para uma concessionária de veículos e para uma rede de *fast-food*?
- 6 - Quais são os possíveis riscos em caso de não se ouvir os clientes adequadamente?
- 7 - Discuta a frase: “Nem todos os clientes sabem o que querem, mas todos declaram querer algo.”
- 8 - Como (e por que) a miopia de marketing pode atrapalhar muitas organizações?
- 9 - Discuta qual a relação entre a miopia de marketing e os riscos ao ouvir os clientes?

### **Informações adicionais**

Leia o capítulo 8 (Selecionando clientes que interessam) do livro da bibliografia básica, páginas de 91 a 104 e faça os exercícios para maior fixação dos conceitos.

## **5.8 Exemplo de Exercício Resolvido**

### **Questão:**

Sobre a discussão de haver ou não riscos inerentes ao processo de ouvir os clientes, assinale a única alternativa **incorreta**.

- a. Não existe nenhum tipo de risco em ouvir os clientes.
- b. É necessária muita atenção para ouvir o que os clientes têm a dizer, pois, fazendo isso é sempre possível atendê-los melhor e, conseqüentemente, lucrar mais.
- c. A falta de atenção ao que os clientes pensam e tem a dizer pode, literalmente, levar uma divisão, produto ou negócio ao declínio.
- d. Os clientes podem não saber exatamente o que dizer, mas mesmo assim devem ser ouvidos.
- e. Existe risco os clientes.

**Resposta:**

Letra "A".

**Comentário:**

Naturalmente, é incorreto afirmar que 'não existe nenhum ripo de risco em ouvir os clientes', pois, como já é de seu conhecimento, muitos podem ser os riscos nesse processo, especialmente, a incapacidade ou incompetência em compreender e registrar o que o cliente tem a dizer (miopia de marketing). Em caso de dúvida sobre esta questão, recorra ao item "Riscos ao ouvir os clientes" em seu livro texto.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA****Básica:**

SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

**Complementar:**

ALBRECHT, K. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa**. São Paulo: Pioneira, 1997.

HAMIL, 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.

SHAPIRO, Ben. – **Invista nas contas estratégicas**. Entrevista publicada na Revista HSM Management n.7, ano 2, março-abril de 1998.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.