

Dinâmica das Estratégias (DE).

Mário de Queiroz Pierre Filho*.

Introdução.

Como ser a escolha do cliente? Esta é a principal pergunta que toda empresa deve responder claramente!

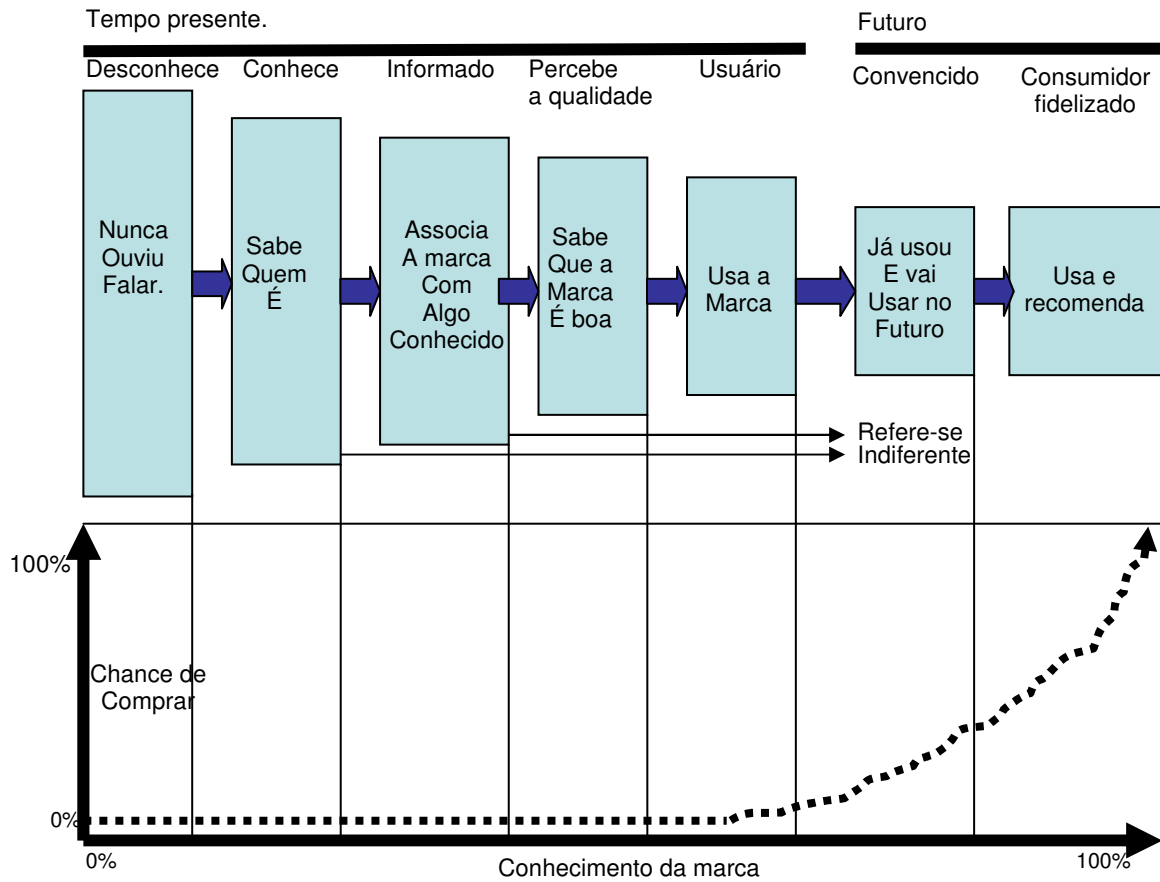
Inicialmente o seu cliente precisa saber quem a sua empresa é, assim como, qual o seu produto, o seu cliente, sua contabilidade, sua reputação e o que a empresa defende agora.

O sucesso dos negócios está em se ter à escolha do cliente, para isso, é preciso que ele conheça e acredite profundamente em sua empresa e nos produtos ou serviços que ela negocia. Além disso, a sua empresa está em um ambiente altamente competitivo e concorrendo para que o seu cliente-alvo lhe escolha sempre, e não aos seus competidores. Isto funciona para todos os tipos de negócios e segmentos de mercado. Estar na mente do consumidor é o fundamento da estratégia (o nome disso é posicionamento).

A escolha não basta ser só do cliente. Quem, então, deve escolher a sua empresa? A escolha é exercida por vários outros atores do mercado: fornecedores, parceiros, distribuidores, empregados, sócios, investidores e etc. Isto coloca a sua empresa em um turbilhão natural de competição com os seus concorrentes reais e potenciais. Não vale, mas, apenas ter o foco voltado em esperar os balancetes do final do ano para saber se a sua empresa atingiu os resultados objetivados, é preciso ter uma ação estratégica que possa reagir imediatamente às ações de mercado, para fazer com que as coisas aconteçam. O balanço do final do ano é a consequência de ações exatas e realísticas, anteriormente definidas e tomadas a termo, para isso, é necessário ter total conhecimento de detalhes como: o que os clientes estão dispostos e vão escolher? Quais as características importantes de seu segmento de mercado? Respondendo estas perguntas, ai sim, sua empresa poderá dar aos clientes o que exatamente eles estão querendo.

Onde encontrar as pessoas que fazem parte de seu segmento de mercado? O que a sua empresa tem para oferecer para que eles lhe escolham?

Figura 1 – A evolução da escolha do cliente.



Ao analisar a Figura 1, nota-se que não é surpreendente que as pesquisas mostrem uma forte relação existente entre usuários convencidos e participação de mercado retida pela marca. É preciso dar ao cliente muito mais do que ele espera – é preciso surpreendê-lo com momentos mágicos. São esses “*magic moments*” que farão com que seu cliente nunca mais lhe esqueça.

O cliente deve acreditar na sua empresa, para isso, sua empresa deve conquistar a confiança dele em uma vida de negócios honestos. Sua empresa nunca deve esquecê-lo, para isso, uma boa pós-venda é essencial, assim, sua empresa saberá se tudo o que foi prometido foi efetivamente cumprido e, se houve falhas no processo, que elas sejam corrigidas rapidamente, evitando o prolongamento da solução do problema relatado pelo cliente. Agindo assim, sua empresa conquistará a fidelização de seu cliente e garantirá vendas futuras permanentes.

O Desempenho Empresarial e o Convencimento.

O fluxo de caixa futuro de uma empresa é movido por clientes que escolherão a sua marca amanhã, e, novamente em um futuro vindouro.

O convencimento é chave para a melhoria do desempenho empresarial. Desafortunadamente a manifestação dos consumidores na escolha de uma marca é um fato, e, muito empresários desconhecem a desconhecem. Para que se tenha uma melhoria no desempenho da empresa é fundamental que a sua marca seja posicionada na mente dos consumidores reais e potenciais. Aqui, podemos definir posicionamento como sendo a posição relativa que uma marca ocupa na mente do consumidor.

A escolha é inevitável e um direito do consumidor. Nesse caso é preciso que a empresa responda as seguintes perguntas: qual é a soma das ações, que todos estão fazendo, todos os dias, para que a empresa seja escolhida pelos consumidores? Quem precisa escolher a empresa hoje e no futuro?

Muitos gerentes conversam sobre vantagem competitiva, só que no abstrato, sem ter uma idéia clara em como competir para conquistar realmente a escolha do cliente. Sua empresa precisa saber quais são os fatores externos que influenciam a decisão do consumidor.

Nota-se que, de certo modo, muitas empresas conhecem pouco sobre os seus consumidores, seus costumes, os benefícios esperados, seu poder de compra, suas atitudes e comportamento e o que realmente lhe atrai na hora da compra. Peter Drucker confirma essa percepção através de suas observações de mercado que chamou de “sacramentos” e “mandamentos” do marketing, a seguir relatados:

Sacramentos:

- Nem os resultados nem os recursos existem dentro da empresa. Ambos estão localizados fora.
- Os recursos são obtidos pelo aproveitamento das oportunidades e não pela solução de problemas.
- Para produzirem resultados, os recursos precisam ser destinados as oportunidades e não aos problemas.
- Resultados econômicos são conquistados somente pela liderança e não apenas pela competência.
- Qualquer posição de liderança é transitória e provavelmente de curta duração.
- O que existe está se tornando velho.
- O que existe tem probabilidade de ser distribuído de forma errada.
- A concentração representa a chave para resultados econômicos reais.

Mandamentos:

- O que as pessoas nas empresas imaginam conhecer sobre o cliente e o mercado provavelmente está mais errado do que certo.
- O que um cliente compra raramente é o que uma empresa pensa estar lhe vendendo.
- Por decorrência, os produtos e serviços que a empresa define como concorrentes não o são necessariamente.
- Aquilo que a empresa imagina ser o aspecto mais importante de um produto, via de regra, não tem o menor significado para o cliente.
- A racionalidade dos clientes sempre é diferente da das empresas fabricantes, ainda que na aparência possam se assemelhar.
- Nenhum produto ou empresa isoladamente tem a menor importância para o mercado.
- O cliente não é quem compra, é quem toma a decisão de compra.

Drucker diz que estas são as realidades mais prováveis de serem encontradas no mercado.

Enquanto não tivermos claro e detalhado os fatores externos que influenciarão nas decisões de compra dos consumidores, dificilmente teremos decisões e ações estratégicas consistentes e adequadas para se atrair e convencer clientes sobre os produtos que negociamos, culminando, dessa forma, em compras e melhoria dos resultados da empresa.

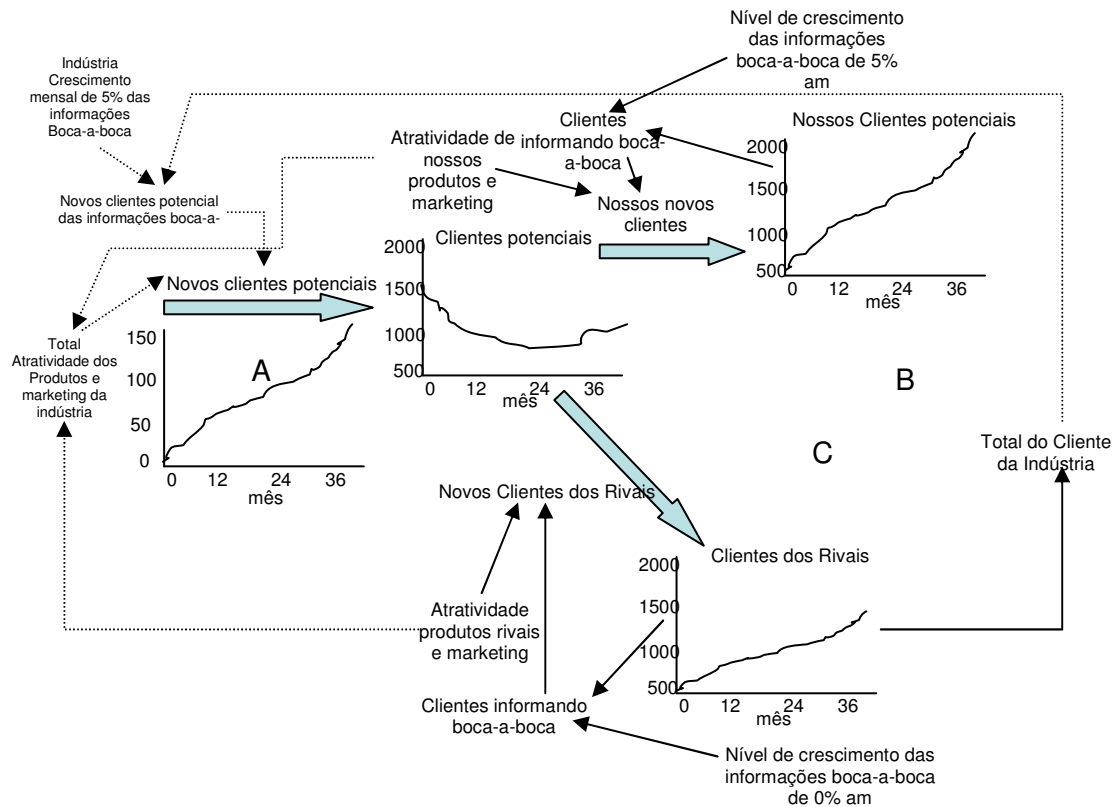
Dinâmica da Rivalidade (DR).

Quando a sua empresa consegue fidelizar o seu cliente-alvo, esse cliente se transforma em seu vendedor ativo. Um cliente fidelizado faz, sem cobrar nada em troca, a propaganda boca-a-boca de sua empresa, dessa forma, outros clientes serão estimulados a comprar os seus produtos e serviços (Ver Figura 2).

São somente três formas de se obter a Dinâmica da Rivalidade (DR) nos processos:

1. Desenvolva clientes em potencial;
2. Tome clientes de seus concorrentes; só então,
3. Concorra pelas vendas para os clientes que já existem.

Figura 2 – Rivalidade com retro-alimentação da direção do grau de potencial de desenvolvimento de clientes.



Outra forma de neutralizar os seus rivais é atacando os fornecedores deles. A sua empresa pode fazer maiores compras deixando seus rivais com a tarefa de conseguir novos fornecedores. Isso pode atrasar os processos deles, dando a sua empresa maior vantagem competitiva. Mas só isso não é suficiente, sua empresa também pode fazer melhor outras atividades, como: distribuição, comunicação, qualidade dos produtos e serviços e controle de preços para torná-los competitivos.

É fundamental que o ataque seja planejado – é preciso ter metas de ataque aos clientes dos concorrentes. É preciso saber: porque compram; onde compram; com quem compram; quais os atributos que lhes atraem; qual o seu costume de compra; qual a sua frequência de compra; como eles gostam de ser atendidos, entre outras coisas.

No plano de ataque de sua empresa deve estar contemplado de todos os recursos necessários para que seja bem sucedido, tais como: recursos humanos, tecnológicos, financeiros, físicos e etc. É necessário que o desempenho de sua empresa esteja alinhado com a sua estratégia de ataque para que, dessa forma, possa obter sucesso.

É preciso entender que os seus recursos estratégicos só estão disponíveis hoje porque você conseguiu acumulá-los no passado (bons clientes trazem mais clientes, bons fornecedores trazem mais fornecedores...).

Conclusão.

A Dinâmica das Estratégias (DE) exige das empresas uma eficácia operacional para, ai sim, poderem competir com seus rivais. Eficácia operacional não é estratégia, é obrigação!

Uma empresa só será capaz de superar o desempenho de seus rivais se conseguir, primeiro, ter processos eficazes e com qualidade superior à deles. Daí vem à aritmética da rentabilidade superior: o fornecimento de produtos e serviços de maior valor agregado permite a empresa vendê-los a preços maiores; a maior eficiência de seus processos resulta em ter a possibilidade de se praticar preços mais baixos e, conseqüentemente, mais competitivos, dessa forma sua empresa conseguirá vencer os seus competidores.

O que a rivalidade, dentro da DE trás em suas entrelinhas, é a busca pelo posicionamento. As empresas criam e utilizam táticas como criação de preços competitivos, introdução de novos produtos ou inovação dos antigos e combatentes publicitários, com a finalidade de deixar seus concorrentes sempre em desvantagem.

No mercado só existem duas posições: **ou a sua empresa está fazendo poeira ou ela está comendo poeira!**

(*) **Dados do Autor:** Empresário, Consultor e Professor Universitário de pós-graduação (UNIP, GAMA FILHO, CANDIDO MENDES UNINORTE, ISCTE), Doutor em Gestão Global, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial pelo ISCTE, Lisboa-Portugal, Mestre em Gestão Empresarial pela EBAPE/FGV/ISAE, MBA Internacional em *Business Management* pelo FGV/ISAE e INDEG Business School – Lisboa/Portugal, Especialistas em Economia de Empresas pela UCB e em Administração Executiva pelo EBAP/ISAE/FGV. E-mail pierrefilho@hotmail.com

Bibliografia:

Drucker, P. **Gestão e Planejamento Estratégico**. Manual do Programa de Mestrado Executivo. Rio de Janeiro: EPABE/FGV, 2001.

Porter, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Warren, K. **Strategy Dynamics**. Manual do Programa Doutoral em Gestão. Lisboa: ISCTE, 2005.