A análise da cadeia de consumo

Em entrevista exclusiva, a especialista Rita Gunther McGrath, da Columbia University, ensina que decompor a experiência do cliente em elos de uma cadeia de consumo é a chave para identificar as fontes de diferenciação. E dá exemplos

Em artigo recente seu, a sra. observa que, ao tentar se diferenciar, a maioria das empresas se concentra nos produtos e serviços, mas também afirma que existem outras oportunidades de fazê-lo em cada ponto de contato com os clientes. Como é possível detectar tais oportunidades?

A partir de uma habilidade que pode ser desenvolvida e incentivada. Para isso, projetamos um método capaz de ajudar as empresas a identificar oportunidades de diferenciação e elaborar estratégias nesse sentido. Compõe-se de duas partes: a análise da cadeia de consumo e o que eu chamo de *"quizzing"*, que é uma série de perguntas específicas que devem ser feitas.

Como é realizada essa análise da cadeia de consumo?

O primeiro passo é reunir os funcionários de todas as áreas, especialmente aqueles que estão em contato com o cliente, a fim de pedir-lhes que identifiquem o que se passa desde o momento em que o cliente manifesta uma necessidade e entra em contato com a empresa até a hora em que encerra sua relação com ela. Ou seja, é preciso decompor a experiência do cliente em elos de uma cadeia de consumo.

Cada produto ou serviço tem uma cadeia de consumo própria e elas são ligeiramente diferentes entre si. No entanto, há alguns componentes típicos, que são os seguintes: consci-

Sinopse

■ Ao estudar a maneira que alguns empreendedores bem-sucedidos tratavam seus clientes, Rita McGrath, especialista em inovação da Columbia University e autora do livro *The Entrepreneurial Mindset* (ed. Harvard Business Press), detectou que o que os diferenciava de outros era sua capacidade de avaliar a experiência do cliente e o contexto em que ocorria. A partir dessa observação, ela desenvolveu o método "análise da cadeia de consumo", com a finalidade de identificar novas fontes de diferenciação.

■ Em entrevista exclusiva a **HSM Management**, McGrath explica as características de sua metodologia com vários exemplos e reflete sobre as modalidades mais eficazes para diferenciar-se de acordo com as etapas do ciclo de vida do produto. Para detectar as fontes de diferenciação, deve-se, em primeiro lugar, analisar a cadeia de consumo, ou seja, decompor a experiência do cliente em etapas, desde o momento em que ele percebe uma necessidade e a vincula com a empresa até a conclusão de seu relacionamento com ela.

■ De acordo com McGrath, uma vez identificados os elos da cadeia de consumo com maior potencial de diferenciação, chega a hora de utilizar outra ferramenta: o *quizzing*. Trata-se de fazer uma série de indagações em profundidade: com quem está o cliente quando usa o produto? Quem influencia sua decisão de compra? Que pessoas utilizam o produto da concorrência e não o da empresa? Por quê? Que necessidade impele o cliente a usar o produto? Dessas respostas, garante a especialista, surgirão idéias inovadoras. A entrevista é de Viviana Alonso.

"O grupo BOC construiu pequenas fábricas processadoras de gases industriais perto dos clientes e ganhou sua satisfação"

ência da necessidade, busca, seleção, pedido e compra, entrega e pagamento, financiamento, recepção, instalação, transporte e armazenamento, uso, serviços, consertos, devoluções e descarte final.

Uma vez que a cadeia de consumo foi decomposta, o passo seguinte é identificar os elos com maior potencial de diferenciação, e isso dependerá da natureza do produto. Para os produtos de venda no varejo, por exemplo, esses elos costumam ser os de "consciência da necessidade" e "procura de uma solução". No caso de muitos serviços, geralmente se trata do serviço em si, bem como do trabalho relacionado a reclamações.

De maneira geral, pode-se dizer que a maioria das empresas não presta atenção aos primeiros e aos últimos elos da cadeia de consumo. As organizações costumam concentrar-se nos processos vinculados à produção de bens e serviços, deixando de lado o que se refere à maneira pela qual esses processos se relacionam com a necessidade do cliente. Na realidade, muitos fabricantes se limitam a enviar a mercadoria aos distribuidores sem pesquisar de que forma os clientes sentem a necessidade de seus produtos ou realizam sua procura.

Como é possível diferenciar-se na etapa de consciência da necessidade?

As empresas devem perguntar-se: as pessoas conseguem perceber que têm uma necessidade que não foi satisfeita? Como tomam consciência da necessidade do produto? Sabem que nosso produto satisfaz essa necessidade?

A escova de dentes Oral B, da Gillette, é um exemplo de produto que se diferenciou na etapa de consciência da necessidade. Os dentistas recomendam substituir a escova de dentes cada três ou quatro meses, pois as cerdas desgastadas perdem sua capacidade de estimular as gengivas e, conseqüentemente, de prevenir enfermidades bucais. As pessoas, contudo, não se dão conta, com uma simples olhada, do momento certo para substituir a escova e, por isso, costumam utilizá-la por nove meses ou mais.

A Oral B, então, desenvolveu a linha Indicator nos EUA, com o diferencial das cerdas azuis no centro da escova. Com o uso, essas cerdas perdem a coloração e, depois de um tempo, a tinta azul desaparece, o que mostra que é hora de trocar a escova. O produto foi um sucesso: o preço da linha Indicator era cerca de 15% mais alto que o das outras escovas Oral B, mas as vendas cresceram consideravelmente.

Por que normalmente não se presta atenção aos últimos elos da cadeia de consumo? Que oportunidades de diferenciação há neles?

As empresas tendem a investir muitos recursos para atrair o cliente, mas parecem não se preocupar em entender os fatores que determinam sua satisfação nem os motivos que o levam a afastar-se.

Se alguém compra uma peça de vestuário em uma loja que se caracteriza por preços baixos, não espera que seja de excelente qualidade e que dure várias estações. No entanto, quando o cliente gasta muito dinheiro em uma peça de alta costura, suas expectativas são maiores e ele ficará furioso caso se sinta enganado. É por isso que uma boa política de devolução ou trocas pode ser tão importante quanto a satisfação da necessidade que motivou a compra inicial.

A loja de departamentos Nordstrom, por exemplo, adota a política de aceitar devoluções "sem questionar". Os clientes podem ficar descontentes com as marcas que devolvem, mas não com a loja.

Saiba mais

McGrath explora as oportunidades

Rita Gunther McGrath é professora de estratégia e processos inovadores da escola de administração de empresas da Columbia University e uma das diretoras da Strategic Management Society, organização que reúne renomadas entidades de estudos avançados, firmas de consultoria e empresários. Além de sua atividade docente, McGrath atua como consultora de empresas e entre seus clientes estão 3M, Allianz, grupo BOC, DuPont, Nokia e a corporação finlandesa Kone.

A especialista é autora, com Ian MacMillan, do livro *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. É citada freqüentemente em publicações de referência, como *The Wall Street Journal* e *Financial Times*.

Em 2001, ganhou o prêmio McKinsey de melhor trabalho de pesquisa, outorgado pela Strategic Management Society. Também recebeu prêmios da European Foundation for Entrepreneurship Research e o prêmio Maurice Holland, do Industrial Research Institute.

Sempre pensando na diferenciação, como podem ser aproveitadas as etapas de transporte e de armazenamento?

Quando transportar ou armazenar um produto é dispendioso, inconveniente ou perigoso, as oportunidades para se diferenciar são muitas.

Vejamos o caso do grupo BOC, líder no ramo de produção *in loco* de nitrogênio, oxigênio e hidrogênio. Tradicionalmente, essas substâncias eram transportadas em caminhões até a sede dos clientes, em geral empresas fabricantes de produtos químicos. No entanto, exigiam um tratamento de alta pressão e baixa temperatura em tanques especiais, o que aumentava os custos do transporte. Ao mesmo tempo, muitos clientes preferiam evitar o inconveniente de armazenar grandes quantidades de substâncias inflamáveis dentro de suas instalações.

Em resposta aos dois problemas, o grupo BOC construiu pequenas fábricas processadoras de gases industriais perto das instalações das empresas químicas. Além de ganhar a satisfação das clientes, essa estratégia dificultou a entrada de novos concorrentes em seu negócio.

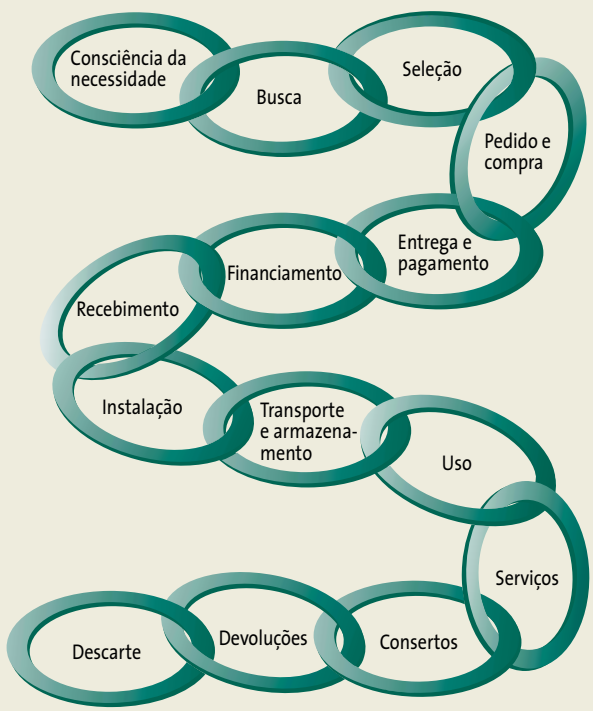
A sra. pode dar o exemplo de alguma empresa de serviços que conseguiu diferenciar-se pela forma de oferecê-los?

Certamente. A Progressive Insurance, sediada em Cleveland, conseguiu agilizar o processo de pagamento das indenizações nos seguros de carros. Seus agentes vão até o local do acidente, avaliam o dano e, se possível, resolvem o pagamento do conserto na hora.

Esse processo aumentou a satisfação dos clientes porque eliminou os transtornos e a demora decorrentes da apresentação de documentos, relatórios e faturas, bem como procedimentos tradicionais de avaliação dos danos na sede da empresa. Como benefício secundário, a Progressive Insurance comprovou que os casos de fraude diminuíram, porque o novo sistema limitou a possibilidade de apresentação de falsas demandas ou valores superfaturados pelos consertos.

Saiba mais

Elos típicos da cadeia de consumo



Em seu livro The Entrepreneurial Mindset, *a sra. comenta que também é possível diferenciar-se no momento de ter de consertar um produto. Como fazer isso?*

Algumas empresas fabricantes de elevadores –a finlandesa Kone é um exemplo– desenvolveram um sistema de diagnóstico e detecção de falhas que permite antecipar eventuais problemas nas unidades. O pessoal de manutenção realiza um programa preventivo nos elevadores durante a noite ou em horários de pouco movimento, antes que os problemas apareçam. Conseqüentemente, as interrupções no serviço diminuem de maneira considerável.

As fontes de diferenciação variam de acordo com o ciclo de vida de um produto?

Sim. Nas primeiras etapas do ciclo de vida, a diferenciação provém das características do produto. A Nokia, por exemplo, conseguiu diferenciar seus telefones celulares com capas plásticas intercambiáveis, que modificam a aparência. À medida que o mercado amadurece, as fontes de diferenciação vinculam-se com a inovação no modelo de lucros, serviços e estratégia de marca, entre outras coisas.

Que estratégias de diferenciação dão melhores resultados em mercados maduros ou saturados?

O que funciona melhor, em geral, é criar um modelo de negócio diferente. A Ikea, empresa sueca que fabrica e comercializa móveis, nasceu em um mercado maduro e, qua-

"Se uma proposta é radicalmente diferente, os clientes vão demorar a entendê-la. É crucial agregar valor do ponto de vista dos clientes"

se por definição, local. Na indústria, quase todos sustentavam que as organizações globais não eram viáveis, porque os móveis são difíceis de transportar e seu *design* depende, em grande parte, das preferências locais. Contudo, a Ikea se converteu em uma empresa que opera em escala mundial e soube diferenciar-se por preço e qualidade.

A parte do "*quizzing*"

Vamos falar agora da segunda parte de sua metodologia, o "quizzing"*, palavra da língua inglesa que pode ser traduzida como "fazer perguntas". O que é o* quizzing *exatamente?*

É uma técnica que ajuda a conhecer e descrever a experiência do cliente. Implica, entre outras coisas, detectar como, onde e em que situações ele utiliza o produto ou serviço. Trata-se, enfim, de descobrir o que se pode fazer para que o cliente fique cada vez mais satisfeito.

E como se efetua?

O ponto de partida é levar em conta um conjunto de perguntas muito simples. Nossas pesquisas demonstram que a melhor forma de realizar esse exercício é reunir um grupo de funcionários e discutir com eles cada pergunta até esgotar o assunto. Quando as idéias sobre possíveis pontos de diferenciação vêm à luz, avaliam-se e escolhem-se as mais promissoras. Para cada produto ou serviço da empresa, é preciso analisar "o quê", "quem", "onde", "quando" e "como", de todos os ângulos possíveis.

Por exemplo: com quem está o cliente quando usa o produto? Quem influencia sua decisão de compra? Quem utiliza o produto da concorrência e não o nosso e por quê? O que nos impede de oferecer serviços a outros clientes em potencial? Que necessidade impele o cliente a usar nosso produto? Que problema nosso produto resolve? O que as pessoas sentem ao utilizar nosso serviço? Que outra atividade os usuários do produto exercem enquanto o utilizam? Quando usam nosso produto ou serviço? Onde estão enquanto usam nosso produto? Como aprendem a usá-lo? Como começaram a usá-lo?

Por favor, dê um exemplo real dos resultados da aplicação do "quizzing"*...*

Um exemplo é a Blyth Industries, fabricante de velas dos EUA, cujo faturamento passou de US$ 160 milhões, em 1994, para quase US$ 1,2 bilhão em 2002. A Blyth não pretendia criar a mítica "vantagem competitiva sustentável", mas ser apenas a primeira a dominar pequenos nichos de mercado. Para isso, decidiu analisar a experiência de seus clientes. Começou por determinar onde e para que as velas eram utilizadas: em certas festas domésticas, como fonte de iluminação de atividades noturnas ao ar livre, para criar um ambiente "íntimo" nos restaurantes etc.

Também é possível formular perguntas com a finalidade de se aprofundar mais em cada caso, e a Blyth fez isso. Em se tratando de festas em casa, as respostas foram: na sala de estar, no quarto, no jardim.

E, como cada ambiente apresenta diferentes contextos de uso, para revelá-los era preciso perguntar quem acompanha o cliente em cada um deles. No caso de uma refeição à luz de velas, o cliente pode estar acompanhado por sua família, por parceiros de negócios ou por uma pessoa a quem tenta seduzir.

Outro ponto importante: descobrir o componente emocional de cada situação permite encontrar novas formas de criar proposições de valor –velas com diferentes formatos, cores e essências aromáticas.

Há também possibilidades de diferenciação na apresentação. As velas utilizadas no Natal, sem ir muito longe, têm as cores associadas com essa festa e são vendidas em castiçais especiais. Por outro lado, as velas para ambientes externos incluem repelentes de insetos.

O que é certo é que a Blyth encontrou inúmeras maneiras de diferenciar seus produtos. Seu sucesso se baseia em uma notável pesquisa de mercado, assim como em seus conhecimentos técnicos sobre a mistura de tipos distintos de cera, cores e fragrâncias, com formatos e estilos que outras empresas não puderam igualar.

O "quizzing" é aplicável a toda a cadeia de consumo?

Em geral, identificam-se os elos com maior potencial para a diferenciação e o *"quizzing"* se concentra neles. Ele pode estar relacionado com a consciência da necessidade, por exemplo, para que a série de perguntas permita fazer emergir novas idéias destinadas a essa etapa. Contudo, nos mercados maduros, costuma-se aplicá-lo a toda a cadeia de consumo.

Há ocasiões em que ser diferente pode ser uma desvantagem?

Sim, quando as pessoas não entendem como funcionam certos produtos muito inovadores ou não sabem como encaixar os novos processos em sua vida cotidiana. Um exemplo é o que aconteceu com os computadores de mão: as pessoas levaram cerca de dez anos para aprender a usá-los e tirar proveito deles. Se uma proposta é radicalmente diferente, os clientes vão demorar a entendê-la. Em resumo: é crucial agregar valor do ponto de vista do cliente. E, além disso, a diferença não deve custar muito, claro.

Como se consegue esse duplo objetivo?

Apelando para a criatividade. Um caminho possível é a gestão da marca; outro, o uso da inteligência digital, que gera produtos mais interativos ou "amistosos". O primeiro exemplo que me vem à cabeça é o das baterias às quais se incorporou uma tecnologia específica, a fim de que o usuário tivesse informação sobre o nível de carga.

Qual é o erro mais freqüente das empresas que conseguem se diferenciar, mas sem sucesso?

Lançar produtos sem ter realizado uma boa pesquisa de mercado. Pensam apenas no produto, em vez de pensar nas necessidades do cliente.