





outubro 2010  
edição 152

# consumidor moderno

## Relacionamento

101 **FÓRUM CDC 20 ANOS**  
**SEGUROS, SAÚDE E PREVIDÊNCIA**  
Companhias apresentam soluções para aperfeiçoar o atendimento aos clientes

## FÓRUM CDC 20 ANOS

### ENERGIA ELÉTRICA

Empresas do setor levantam propostas para melhorar o serviço prestado ao consumidor

## 122 Entrevista

**ROGER MARTIN** Para o criador do capitalismo do cliente, se o consumidor ganha, o acionista ganha junto



## Consumo

24 **CELULARES** A prestação de serviço das operadoras de telefonia em lojas, SAC e internet não tem diferenciais que atraiam o cliente

## 32 Capa

**INTANGÍVEIS** Conheça os 10 mandamentos para alcançar a excelência na gestão desses ativos imateriais

## Gestão

46 **PIB** Confira quais são as empresas que gerenciaram bem seus ativos intangíveis

82 **REPUTATION INDEX** Estudo da DOM Strategy Partners aponta o valor de reputação das empresas

92 **LIXO ELETRÔNICO** O que é feito e o que é preciso fazer para amenizar o impacto ambiental de aparelhos eletrônicos

96 **CRÉDITO** Durante o 5º Seminário Internacional Acrefi, instituições internacionais debatem sobre a ascensão da economia brasileira

## Colunistas

16 Caio Blinder  
44 César Souza  
98 Lior Arrussy  
120 João Rodarte  
130 Tutty Vasques

## Seções

8 Ao leitor  
12 Palavra do Consumidor  
14 Acessar www  
18 Notas  
20 Vamos às Compras  
128 Prateleira

# ONDE ESTÁ A PRIORIDADE?

CRIADOR DO CONCEITO CAPITALISMO DO CLIENTE MOSTRA QUE FOCO NO CONSUMIDOR É GARANTIA DE CRESCIMENTO E RESULTADOS

POR CATIA SODERI

**NAS ÚLTIMAS DÉCADAS, A OBSESSÃO PELOS GANHOS NO MERCADO FINANCEIRO TEM PROVOCADO UMA DISTORÇÃO NO PENSAMENTO ESTRATÉGICO DE MUITAS EMPRESAS.** Para elas, mais importante que aumentar a satisfação dos consumidores é maximizar o valor aos acionistas. Com isso, as empresas geram um ciclo vicioso em que o foco não está em entender os consumidores, desenvolver produtos inovadores ou identificar as necessidades e demandas reprimidas. O foco passa a ser de curto prazo, ampliando margens e lucros a todo custo para que o valor da empresa na Bolsa de Valores aumente.

Porém, para Roger Martin, reitor e professor da Rotman School of Management da University of Toronto, ter como foco principal o interesse dos acionistas faz com que os consumidores não necessariamente estejam bem, o que, no médio e longo prazo, diminui o engajamento dos consumidores, reduz a participação de mercado da empresa e faz com que o valor das ações caia, justamente o oposto do que se pretendia no início. De acordo com ele, é preciso adotar o capitalismo do cliente, que coloca o consumidor como foco e que, como consequência, gera uma espiral positiva que otimiza o valor das ações. Se o cliente ganha, o acionista ganha junto.

O canadense Roger Martin foi considerado em 2010 como um dos designers mais influentes do mundo, pela revista "Business Week". Em 2009 foi indicado pela revista "Forbes" como um dos 50 maiores pensadores sobre gestão no mundo. Em 2007, foi

considerado pela "Business Week" um dos dez professores de administração mais influentes do planeta.

Nesta entrevista exclusiva à *Consumidor Moderno*, Martin fala sobre o conceito capitalismo do cliente, como implementar essa estratégia e os desafios a superar.

**CONSUMIDOR MODERNO** QUAIS SÃO AS DIFERENÇAS ENTRE CAPITALISMO DO CLIENTE E O CAPITALISMO DO ACIONISTA?

**ROGER MARTIN** A maior diferença é onde está a prioridade. No capitalismo do cliente, trata-se de fazer com que o cliente fique extremamente feliz e satisfeito. Ao colocar esse aspecto em primeiro lugar, a empresa se aproxima do consumidor, que passa a ser o número um. As empresas passam a ouvir o cliente e não o perdem de vista. Nos anos 80 e 90, grandes corporações, como a General Motors, simplesmente perderam os clientes de vista, deixaram de entender o que queriam e do que gostavam. Essas companhias estavam mais focadas em ganhar dinheiro para os acionistas. Ao focar os acionistas, você gasta mais tempo no escritório contando dinheiro, se preocupando com as finanças e acreditando que os clientes estão bem, em vez de ser obcecado em atender bem aos consumidores.

**CM** COMO UM CEO PODE TER O APOIO DE SEUS ACIONISTAS PARA ADOPTAR UMA ESTRATÉGIA FOCADA NO CLIENTE?

**RM** Isso não é fácil, porque o mundo adotou o mantra da maximização do valor do acionista e os CEOs



estão preocupados com o que os analistas de Wall Street vão dizer. Mas existem grandes exemplos de empresas que fizeram essa migração para uma estratégia focada nos clientes. Steve Jobs fez isso com a Apple: ao não revelar nada sobre sua doença, ele ignorou os acionistas. Ele simplesmente disse que não era da conta deles. Anos atrás, a Johnson & Johnson disse aos acionistas, durante os problemas com o Tylenol, que eles estavam em último lugar na lista de prioridades. Primeiro vinham os clientes, depois os colaboradores, em terceiro lugar as comunidades e somente depois os acionistas. A análise foi: se cuidarmos dos três primeiros, os acionistas ficarão bem também. Essa noção de que algo bom para o cliente é ruim para o acionista é falsa. Ao colocar os clientes em primeiro lugar, os acionistas ficarão felizes, porque o valor da empresa cresce. Mas dizer que a companhia existe para maximizar o valor dos acionistas não empolga ninguém, não motiva os clientes e não estimula os colaboradores. No fim, afeta negativamente os acionistas no longo prazo. Você quer criar tanto valor ao acionista quanto às empresas, como Apple, Procter & Gamble ou Johnson & Johnson? Então diga aos acionistas que tudo dará certo enquanto a empresa mantiver o foco nos clientes e deixando-os felizes.

“**ESSA NOÇÃO DE QUE ALGO BOM PARA O CLIENTE É RUIM PARA O ACIONISTA É FALSA**”

**CM** E COMO IMPLEMENTAR ESSE TIPO DE ESTRATÉGIA?

**RM** Um aspecto fundamental é ter toda a organização focada no cliente. E, aqui, a Procter & Gamble é um grande exemplo. Quando A.G. Lafley assumiu o posto de CEO, no ano 2000, ele disse que, sempre que estivesse em algum lugar do mundo, gostaria de visitar casas de clientes e sentir o dia a dia deles. Entender como as consumidoras lavam as roupas, lavam a louça, cuidam da pele, essas coisas. E se o CEO faz isso, os executivos nacionais acabam tendo de fazer também, porque o CEO está dando o exemplo. E essa filosofia se espalha por toda a empresa. Para mim, o CEO que quer implementar o capitalismo do cliente tem de sair do escritório e ir conhecer os clientes, entender o consumidor e liderar a companhia para que ela tenha um entendimento mais completo do mercado. Essa iniciativa fará com que todo mundo na organização vá atrás dele.

**CM** QUAIS OS RISCOS DE ABRAÇAR A IDEIA DO CAPITALISMO DO CLIENTE?

**RM** É preciso haver equilíbrio. Seguir o capitalismo do cliente não significa que você não se importe com os aspectos econômicos do negócio e que sua única preocupação seja a vontade do consumidor. Se você agir dessa forma, não terá uma empresa viável. Capitalismo do cliente significa ter como foco principal atender o consumidor. Tradicionalmente, o capitalismo do acionista, ao maximizar o valor das ações da empresa, implicitamente oferece um mínimo de satisfação ao cliente. No capitalismo do cliente não se trata de simplesmente inverter essa equação e oferecer grande satisfação e lucros baixos. Se você fizer isso, não terá condição de crescer no longo prazo. Além disso, empresas que agem assim não têm uma estrutura de custos tão enxuta e não conseguem fazer com que os acionistas tenham um retorno razoável. E esse é o grande perigo. Por outro lado, ao maximizar o valor ao acionista, a empresa faz o possível e o impossível para aumentar o valor de suas ações no curto prazo. Isso sacrifica o cliente e faz a empresa deixar de lado muitos aspectos importantes para o longo prazo. A consequência é que, com o tempo, você criará consumidores infelizes, perda de vendas e um valor menor de suas ações. Ao maximizar o valor das ações no curto prazo gera-se uma situação que traz um efeito contrário no longo prazo.

**CM** COMO O CAPITALISMO DO CLIENTE PODE AJUDAR AS EMPRESAS A SE AJUSTAR ÀS MUDANÇAS DA ECONOMIA?

**RM** O capitalismo do cliente é ainda mais importante em economias de rápido crescimento, como Brasil, Índia e China, uma vez que em países com expansão da ordem de 5, 6, 10% ao ano os consumidores estão mudando seus hábitos muito rapidamente. Eles estão comprando, e muito. A única forma de uma economia crescer 10% ao ano é quando os clientes compram muito mais do que compravam antes. Uma economia em forte crescimento conta com muitos negócios em forte expansão, enquanto países estagnados ou com crescimento moderado têm apenas alguns segmentos com alta expressiva. E esses negócios são aqueles nos quais é mais fácil perder o foco nos clientes sem perceber, até porque nesses casos é possível continuar a crescer mesmo perdendo participação de mercado. Por isso, o desafio de entender o que acontece com os consumidores é ainda maior em economias que crescem rápido. ●