blocks

imagem corporativa

Esse eBook é um guia rápido com os principais conceitos, caminhos e métodos para empresários e executivos que querem iniciar um trabalho de avaliação e gestão da imagem de suas empresas perante o mercado, e entender como isso pode ser usado para aumentar a eficácia de ações de vendas e marketing.

Marcus Rossetti

Sumário

1 O que é a imagem corporativa.....4

2 As características da imagem corporativa.....10

3 O que a matriz de imagem nos conta.....11

4 As diferenças entre satisfação e imagem.....18

5 Muito além de “boa” ou “ruim”.....19

6 Imagem e autoimagem.....21

7 Como a imagem é (re)construída.....22

8 Os impactos práticos da imagem corporativa.....24

9 Imagem e geração de oportunidades.....24

10 Imagem e up selling & cross selling.....26

11 Imagem e a capacidade de conversar com decisores.....28

12 Imagem e o seu impacto no preço e nas margens.....29

13 Planejando a imagem.....30

14 Imagem e o planejamento de vendas e marketing.....31

15 Mapeando e avaliando a imagem atual.....33

16 Agindo sobre a imagem - Definindo um plano de ação.....36

17 Governança, papéis e responsabilidades.....38

1 O que é a imagem corporativa

*"Imagem não é aquilo que a empresa **faz hoje**, mas sim o resultado de tudo que a empresa já **fez até hoje**, e como isso ficou **registrado** na mente dos clientes"*

Em muitos contextos veremos a imagem corporativa associada a um conjunto de elementos que representam a identidade de uma empresa ou organização, como a logomarca, as cores, etc. Entretanto, estamos interessados em outro enfoque, aquele que define imagem corporativa como tudo que vem à mente do mercado quando pensa numa empresa. Vamos tentar ser um pouco mais específicos: imagem corporativa são atributos e características que o mercado enxerga numa empresa ou organização, portanto, a imagem não é aquilo que a empresa faz hoje, mas sim o resultado de tudo que a empresa já fez até hoje, e como isso ficou registrado na mente dos clientes. Atributos geralmente possuem algum viés positivo ou negativo, enquanto características são "neutras", nem intrinsecamente boas nem ruins, apenas elementos distintos que o mercado vê na sua empresa.

À primeira vista isso ainda pode parecer um pouco amplo, afinal, se perguntarmos a várias pessoas diferentes o que vêm às suas mentes quando pensam numa empresa, as respostas podem ser tão distintas que fique quase impossível estabelecer um padrão, e por isso mesmo esse conceito recebeu pouca atenção até há alguns poucos anos atrás, com o mercado focando em ideias bem mais simples como as pesquisas de satisfação e metodologias NPS e similares (voltaremos a isso mais tarde). Até que, acidentalmente, essa visão sofreu uma grande transformação.

Em 2017, uma consultoria brasileira de inovação e transformação corporativa chamada Blocks introduziu uma nova etapa no início de seus projetos de reposicionamento empresarial, a "Operação Curiosidade", um nome emprestado das metodologias metanóicas de entrevistas com clientes. O objetivo dessa etapa era entender com clareza como o mercado realmente enxergava uma empresa antes de desenhar um projeto de reposicionamento, considerando o praticamente universal gap entre a visão interna dos executivos e a visão dos clientes, e os problemas que surgiam quando um projeto de reposicionamento era baseado apenas em como o time interno imaginava que a empresa era posicionada e vista pelo mercado. Nessa etapa eram entrevistados vários clientes da empresa, num formato de entrevistas presenciais, com perguntas propositalmente abertas sobre as percepções do entrevistado em relação àquela empresa, tentando entender tudo o que vinha à mente daquelas pessoas quando

pensavam naquela organização. Essas longas e detalhadas entrevistas com executivos e gestores só eram possíveis pelo fato dos clientes da Blocks serem majoritariamente empresas B2B (outro fato relevante ao qual voltaremos mais tarde), que já tinham um relacionamento sólido e estabelecido com essas pessoas. Assim, após cada entrevista em cada projeto, a equipe da Blocks compilava, transcrevia, analisava e separava os elementos que eram úteis aos projetos de reposicionamento, ou seja, eram descartadas opiniões sobre produtos, projetos e serviços específicos, e mantidas apenas as opiniões sobre a empresa, como ela era vista, posicionada e avaliada pelo entrevistado. Obviamente, a visão sobre produtos e a visão sobre a empresa se misturam em algum grau, mas ficou claro ao longo das entrevistas que era possível separar a visão momentânea sobre um produto, um serviço ou um projeto (satisfação) da visão mais ampla sobre a empresa (imagem).

Seis anos após e centenas de entrevistas depois, aquilo que a princípio pareciam opiniões totalmente pessoais e desconexas começou a mostrar um claro padrão. Ao tabular as entrevistas realizadas em projetos e contextos completamente diferentes, percebeu-se que, de fato, quando clientes são perguntados sobre o que eles acham de uma empresa e como eles a veem, as respostas sempre giram em torno dos mesmos elementos. Esse padrão aparece na forma do que foi chamado de matriz de imagem corporativa, com dimensões e escopos.

Dimensões são basicamente os aspectos ou elementos que vêm à mente de um cliente quando pensa numa empresa, e uma das descobertas mais importantes desse levantamento foi que esses elementos podem ser agrupados em 4 dimensões, chamadas de dimensão comercial, dimensão técnica, dimensão de relacionamento e dimensão de organização.

A dimensão comercial aparece quando o cliente comenta sobre a sua opinião em relação ao atendimento comercial, em relação aos preços, e em relação às condições de pagamento. A dimensão técnica por sua vez surge quando o cliente comenta sobre elementos como a qualidade dos produtos e serviços (de forma geral, não de um produto específico), o suporte e a manutenção, o conhecimento e capacidade técnica, ou o conhecimento que aquele fornecedor demonstra do seu negócio. Já a dimensão de relacionamento aparece quando o cliente comenta sobre elementos como comprometimento, confiabilidade, flexibilidade, proatividade, etc. Por fim, a dimensão de organização da imagem aparece em comentários sobre processos, gestão, estrutura, equipe, agilidade, inovação e capacidade de escala dessa empresa. Então, dentro dessas 4 dimensões podemos ver todos os elementos que compõe a imagem que qualquer cliente possui de qualquer empresa, o que já torna algo que parecia totalmente subjetivo em um padrão universal que pode ser medido, comparado e analisado.

Acontece que cada um desses aspectos pode aparecer em diferentes contextos, por isso existem aquilo que foram chamados de escopos. Essas opiniões podem aparecer como pontos positivos, como pontos negativos (ou pontos de melhoria), como vantagens ou desvantagens em relação à concorrência, como limites de atuação, ou como evolução percebida. Então, por exemplo, quando um cliente comenta sobre os preços praticados por uma empresa, ele pode mencionar isso na forma de um ponto positivo ("Os preços dessa empresa são muito bons"), pode mencionar isso na forma de um ponto negativo ("Essa empresa cobra muito caro"), pode fazer esse comentário de forma comparativa aos concorrentes ("Comparando com os concorrentes, eles possuem os melhores preços"), pode citar isso como um obstáculo para aprofundar ou ampliar o relacionamento ("Não fazemos mais projetos com eles porque os preços são muito elevados"), ou pode citar os preços como um elemento que apresentou evolução ao longo do tempo ("Os preços deles se tornaram mais atraentes hoje em dia"). A diferença entre cada um desses escopos pode parecer sutil, mas é muito significativa a respeito da forma como o cliente pensa sobre uma empresa.

É seguro dizer que essas dimensões e escopos foram muito mais "descobertos" do que "inventados", no sentido de que eles não são uma proposta teórica de categorização, mas sim uma transcrição de como as opiniões sobre as empresas se manifestam naturalmente. Não importa como perguntamos ou para quem perguntamos, quando alguém é questionado sobre como percebe ou enxerga uma empresa da qual é cliente e tem total liberdade para responder, as respostas praticamente sempre giram em torno desses elementos. Isso é extremamente importante nesse contexto: não dizemos ou determinamos sob quais aspectos uma organização deve ser avaliada, são os clientes que nos contam quais aspectos realmente importam, quais elementos permanecem em suas memórias. Por vezes surgem questionamentos se também não deveriam ser incluídos como dimensões aspectos como responsabilidade social, respeito ao meio ambiente, diversidade, ou vários outros possíveis componentes da imagem de uma empresa, e a resposta é sempre a mesma: qualquer aspecto pode ser incluído, desde que comece a ser lembrado e citado espontaneamente pelos entrevistados. As dimensões da imagem são dinâmicas, tendem a sofrer alterações e ajustes com o tempo, por isso precisamos representá-las não como um conjunto estático de atributos, mas como algo que pode ser gradualmente ajustado conforme o mercado evolui.

Essa divisão entre dimensões e escopos, aliada à necessidade de prevermos que novas dimensões e escopos possam surgir no futuro, levou naturalmente a organizar as opiniões dos clientes em uma **matriz**, com as dimensões na vertical e os escopos na horizontal:

Dimensões		Escopos					
		Pontos positivos	Vantagens sobre a concorrência	Pontos de melhoria	Desvantagens em relação à concorrência	Limites de atuação	Evolução percebida
Comercial	Atendimento comercial						
	Cobrança						
	Marketing						
	Preço e condições comerciais						
Técnica	Qualidade de produtos e serviços						
	Suporte e manutenção						
	Conhecimento e capacidade técnica						
	Conhecimento do negócio do cliente						
Relacionamento	Comprometimento						
	Confiabilidade						
	Flexibilidade						
	Comunicação						
	Proatividade						
Organização	Processos e gestão						
	Equipe						
	Agilidade						
	Inovação						
	Capacidade de escala						

Então, por exemplo, um cliente pode ter dito durante a entrevista que a qualidade de produtos e serviços, o conhecimento técnico e a confiabilidade são pontos positivos de um fornecedor. Ele pode também ter relatado que o comprometimento e a agilidade são diferenciais em relação à concorrência, que preços e condições comerciais são pontos que deveriam ser melhorados, que o suporte está abaixo do que os concorrentes estão oferecendo, que os processos e a capacidade de escala são coisas que hoje limitam a atuação desse fornecedor, e que, em termos de inovação, ele tem percebido melhorias ao longo do tempo. Então, ao invés de um longo e aparentemente subjetivo texto, podemos converter essas opiniões na seguinte matriz de imagem:

Dimensões		Escopos					
		Pontos positivos	Vantagens sobre a concorrência	Pontos de melhoria	Desvantagens em relação à concorrência	Limites de atuação	Evolução percebida
Comercial	Atendimento comercial						
	Cobrança						
	Marketing						
	Preço e condições comerciais						
Técnica	Qualidade de produtos e serviços						
	Suporte e manutenção						
	Conhecimento e capacidade técnica						
	Conhecimento do negócio do cliente						
Relacionamento	Comprometimento						
	Confiabilidade						
	Flexibilidade						
	Comunicação						
	Proatividade						
Organização	Processos e gestão						
	Equipe						
	Agilidade						
	Inovação						
	Capacidade de escala						

E isso muda tudo! Essa matriz se mostrou extremamente flexível e poderosa, porque ela foi capaz de representar e capturar a grande maioria das opiniões abertas e pensamentos soltos sobre uma empresa que surgiram nas entrevistas ao longo dos anos, ou seja, percebemos que, quando nos sentamos com clientes e fazemos perguntas abertas do tipo “Como você vê essa empresa?”, “O que você pensa deles?”, “Por que você os escolheu?”, “Como você os descreveria?” ou “Por que você permanece com eles?”, as respostas tendem a girar em torno desses elementos, e podem ser representadas de forma muito precisa através dessa matriz.

Não apenas a matriz de imagem corporativa é uma forma muito mais enxuta e prática de representar a visão que um cliente possui sobre uma empresa, mas ela também permite **consolidar e descobrir padrões** e tendências sobre a visão de vários clientes em relação a uma empresa. Por exemplo, poderíamos entrevistar 10 clientes e representar as suas opiniões através dessa **matriz consolidada**:

Dimensões		Escopos					
		Pontos positivos	Vantagens sobre a concorrência	Pontos de melhoria	Desvantagens em relação à concorrência	Limites de atuação	Evolução percebida
Comercial	Atendimento comercial	80,00%	10,00%				
	Cobrança			10,00%			
	Marketing						
	Preço e condições comerciais			50,00%			
Técnica	Qualidade de produtos e serviços	70,00%	10,00%				
	Suporte e manutenção			20,00%	10,00%		
	Conhecimento e capacidade técnica	80,00%					
	Conhecimento do negócio do cliente	20,00%		40,00%			
Relacionamento	Comprometimento	70,00%	20,00%				
	Confiabilidade	80,00%					
	Flexibilidade	10,00%	60,00%				10,00%
	Comunicação			20,00%			10,00%
	Proatividade			30,00%			
Organização	Processos e gestão			40,00%		20,00%	
	Equipe	60,00%					
	Agilidade			30,00%		30,00%	
	Inovação			50,00%		10,00%	
	Capacidade de escala			30,00%		40,00%	

Essa matriz consolidada nos diz por exemplo que 80% dos clientes consideram que “Atendimento comercial” é um ponto positivo dessa empresa, enquanto 10% veem isso como uma vantagem em relação aos concorrentes. Em outra linha podemos ver que 50% dos clientes entrevistados consideram que “Preços e condições comerciais” precisam ser melhorados, e assim por diante. Repare que é muito comum que o somatório de uma linha não chegue a 100%, pois alguns clientes podem não ter uma visão consolidada sobre aquele elemento, e essa matriz nos mostra apenas o que os clientes nos dizem espontaneamente, ou seja, os pontos que já estão consolidados na sua mente e sobre os quais eles têm uma opinião formada.

Essa formato simples nos permite finalmente representar, de forma objetiva, a imagem de mercado de uma empresa, através do somatório das visões individuais. Mais do que isso, esse conceito nos mostra que podemos substituir as perguntas abertas por um conjunto de perguntas objetivas de múltipla escolha, obtendo resultados muito semelhantes, e isso elimina a necessidade de entrevistas presenciais e de uma exaustiva e complexa compilação dos resultados, permitindo que todo o processo seja feito online e de forma rápida e remota.

A matriz de imagem corporativa não é apenas uma representação simples e prática de como o mercado vê uma empresa, ela também é a porta de entrada para a digitalização e automação de todo o processo de coleta, consolidação e análise de dados de imagem de uma organização.

A partir de agora, descobrir como uma empresa é realmente vista torna-se algo bem mais simples, deixando o desafio para como esses dados devem ser interpretados, e de que forma eles podem gerar benefícios estratégicos e comerciais.

2 As características da imagem corporativa

*"Entender a imagem corporativa significa compreender que ela é **emocional**, **persistente**, **pessoal** e **multidimensional**"*

Um dos aspectos mais importantes que precisamos ter em mente é que, mesmo num mundo corporativo B2B, a imagem que se forma de uma empresa é majoritariamente **emocional**. Fica claro, ao acompanharmos incontáveis entrevistas, que a imagem de uma empresa é resultado de um conjunto de **percepções subjetivas**, e não fruto de uma avaliação técnica ou de um processo estruturado. É claro que existem métodos formais de avaliação de fornecedores dentro de muitas empresas, mas isso acaba tendo pouca influência na imagem desses fornecedores. Portanto, quando olhamos para uma matriz de imagem, estamos vendo as impressões mais marcantes que uma empresa deixou naquelas pessoas. Não existe, como muitas vezes ouvimos, uma imagem "errada" ou "distorcida", o que existe às vezes são pessoas nas quais nossa empresa não conseguiu deixar a impressão que gostaríamos.

Outra coisa que fica clara é que a imagem é **persistente**, ou seja, é bastante comum que os levantamentos de imagem revelem percepções provenientes de fatos pontuais que ocorreram há muitos anos, fatos que nós até já havíamos esquecido, mas dos quais alguns clientes lembram claramente, e isso acontece mais frequentemente com percepções desfavoráveis. Ou seja, determinadas impressões, especialmente as negativas, não desaparecem simplesmente com o tempo. Aliás, por vezes ocorre exatamente o oposto, uma impressão negativa que não é adequadamente trabalhada e corrigida vai se cristalizando na mente de uma pessoa, sendo necessário um trabalho estruturado de mudança de imagem para "apagar" as más impressões que certos eventos deixam. E não falamos aqui obrigatoriamente de eventos catastróficos, muitas vezes acontecimentos que parecem relativamente corriqueiros geram em algumas pessoas uma impressão profundamente negativa, que só descobrimos anos depois, quando ela já gerou um estrago na reputação da empresa e limitou severamente as oportunidades às quais ela teve acesso, e por isso é tão importante acompanhar periodicamente a imagem da empresa junto ao mercado, pois trabalhar essas impressões negativas é mais fácil no início.

Além disso, a imagem é sempre **pessoal**, ou seja, num cenário B2B, não existe a imagem que uma empresa cliente tem da sua empresa, mas sim a imagem que cada pessoa dentro do cliente formou da sua empresa. Isso significa que sua empresa é vista de forma diferente por cada pessoa, e o mapeamento de imagem nos mostra tanto as imagens individuais quanto as tendências médias, que podem ser por departamento, por perfil, por empresa, por região, ou por qualquer outro critério. Portanto, quando nos referimos à imagem que um cliente possui de uma empresa, estamos nos referindo à média das opiniões dentro daquele cliente. Numa situação ideal trabalharíamos sempre imagens individuais, mas criar uma estratégia e uma linha de ação para cada pessoa pode ser inviável, portanto costumamos trabalhar os agrupamentos de opiniões similares que o mapeamento nos mostrar, algo que detalharemos abaixo.

Por fim, a imagem é **multidimensional**, ou seja, envolve vários fatores, e é muito comum que uma mesma pessoa tenha opiniões positivas sobre certos aspectos e negativas sobre outros, e por isso um trabalho para ajustar a imagem é muito mais complexo do que um trabalho para melhorar a satisfação, mas ao mesmo tempo tem o potencial de gerar resultados muito mais amplos e profundos.

Entender a imagem corporativa significa compreender que ela é emocional, persistente, pessoal e multidimensional, e isso é meio caminho para interpretar seus resultados.

3 O que a matriz de imagem nos conta

*Ler a matriz de imagem significa ser capaz de escutar as valiosas **mensagens implícitas** no conjunto das entrevistas*

Organizar e consolidar as opiniões sobre uma empresa na forma de uma matriz nos permite realizar uma série de análises interessantes e úteis, que podem simplificar a escolha das estratégias e linhas de ação que adotaremos para atingirmos resultados práticos a partir das descobertas.

- **Analisando colunas**

Dimensões		Escopos					
		Pontos positivos	Vantagens sobre a concorrência	Pontos de melhoria	Desvantagens em relação à concorrência	Limites de atuação	Evolução percebida
Comercial	Atendimento comercial	80,00%	10,00%				
	Cobrança			10,00%			
	Marketing						
	Preço e condições comerciais			50,00%			
Técnica	Qualidade de produtos e serviços	70,00%	10,00%				
	Suporte e manutenção			20,00%	10,00%		
	Conhecimento e capacidade técnica	80,00%					
	Conhecimento do negócio do cliente	20,00%		40,00%			
Relacionamento	Comprometimento	70,00%	20,00%				
	Confiabilidade	80,00%					
	Flexibilidade	10,00%	60,00%				10,00%
	Comunicação			20,00%			10,00%
	Proatividade			30,00%			
Organização	Processos e gestão			40,00%		20,00%	
	Equipe	60,00%					
	Agilidade			30,00%		30,00%	
	Inovação			50,00%		10,00%	
	Capacidade de escala			30,00%		40,00%	

A análise de colunas é a visão mais “macro” da imagem de uma empresa, aqui podemos nos concentrar em perguntas como “Quais são nossos pontos fortes?”, “Quais são nossos pontos fracos?”, “Como somos vistos em relação à concorrência?” ou “O que tem limitado nosso crescimento?”, essas informações podem ser vistas diretamente nas colunas da matriz.

Uma das questões que surge durante uma análise é a distribuição pulverizada, onde por vezes vemos vários itens marcados. Usualmente, consideramos como elementos predominantes aqueles com percentual superior a 50%, elementos secundários como aqueles com percentuais entre 20% e 50%, e elementos marginais como aqueles com percentual inferior a 20%, embora possamos adaptar essas faixas dependendo do contexto e do número de entrevistas realizadas. Assim, se por exemplo 80% dos nossos clientes consideram que atendimento comercial é um ponto positivo da nossa empresa, isso certamente é um elemento predominante, algo que faz parte da imagem consolidada que passamos para o mercado, e algo a ser trabalhado. Se for um ponto positivo, é algo que podemos (e devemos) usar a nosso favor em ações de vendas e marketing, e se for um ponto negativo que desejamos mudar (e nem sempre queremos!) é algo que certamente merece um conjunto de ações para alterar esse cenário.

Elementos secundários também merecem atenção, pois geralmente indicam nichos ou tendências dentro da nossa base. Se tivéssemos, por exemplo, 35% dos entrevistados

dizendo que a qualidade dos produtos e serviços é um ponto negativo, precisaríamos olhar com mais atenção para esse grupo, fazendo o que chamamos de “drill down”, ou seja, fazendo um “zoom” especificamente nesse grupo e descobrindo o que eles possuem em comum, e no que eles são diferentes dos outros clientes. Podemos descobrir que todos eles pertencem a um certo segmento de mercado que exige um nível de entrega e qualidade maior do que aquele que oferecemos, podemos descobrir que são todos clientes de uma mesma região, podemos descobrir que são pessoas de uma mesma faixa etária ou um mesmo tipo de formação, etc. Esse tipo de descoberta pode ter inúmeros desdobramentos em nossas ações e nossa estratégia, no sentido de melhorar a eficácia do nosso trabalho de vendas e marketing, mas deixaremos para nos aprofundarmos nesse assunto mais adiante.

- **Analisando linhas**

Dimensões		Escopos					
		Pontos positivos	Vantagens sobre a concorrência	Pontos de melhoria	Desvantagens em relação à concorrência	Limites de atuação	Evolução percebida
Comercial	Atendimento comercial	80,00%	10,00%				
	Cobrança			10,00%			
	Marketing						
	Preço e condições comerciais			50,00%			
Técnica	Qualidade de produtos e serviços	70,00%	10,00%				
	Suporte e manutenção			20,00%	10,00%		
	Conhecimento e capacidade técnica	80,00%					
	Conhecimento do negócio do cliente	20,00%		40,00%			
Relacionamento	Comprometimento	70,00%	20,00%				
	Confiabilidade	80,00%					
	Flexibilidade	10,00%	60,00%				10,00%
	Comunicação			20,00%			10,00%
	Proatividade			30,00%			
Organização	Processos e gestão			40,00%		20,00%	
	Equipe	60,00%					
	Agilidade			30,00%		30,00%	
	Inovação			50,00%		10,00%	
	Capacidade de escala			30,00%		40,00%	

A análise de linhas é a visão mais detalhada da imagem, quando vamos entender melhor a distribuição de opiniões de cada elemento em cada dimensão. Podemos querer entender melhor, como no caso acima, de que forma o mercado percebe o nosso conhecimento sobre o negócio dos nossos clientes, e veremos que 20% consideram isso um ponto positivo, enquanto 40% consideram um ponto de melhoria (uma forma educada de dizer “ponto negativo”). De uma distribuição desse tipo podemos fazer algumas inferências, como por exemplo:

Existem muito mais clientes que consideram que nós não conhecemos os seus negócios do que clientes que consideram que conhecemos seus negócios, o que pode ser um sinal de alerta. E por que dizemos “pode ser”? Porque não obrigatoriamente esses clientes consideram isso um problema, eles podemos simplesmente não pensar que conhecer a fundo o seu negócio seja algo fundamental para certos fornecedores. E como podemos descobrir isso? Bem, para isso temos que recorrer novamente ao “drill down”, ou seja, temos que examinar mais de perto esse grupo. Nesse caso, podemos separar apenas os entrevistados que viram esse item como um ponto negativo, e verificar se esses mesmos entrevistados também viram outros pontos negativos críticos, como capacidade de escala, qualidade, processos, etc. Caso isso aconteça, perceberemos que não conhecer bem o negócio desses clientes tem atrapalhado nossa imagem e nosso crescimento nesse(s) segmento(s). Aliás, quando fazemos o drill down também podemos investigar quais segmentos estão desconfortáveis com esse elemento. Sabendo disso, podemos começar a traçar um plano de ação para atuar sobre esse elemento específico. Entretanto, algumas vezes o drill down nos revela que esses clientes que consideram isso um ponto negativo possuem uma visão bastante positiva sobre todo o resto, e não apresentam qualquer indicativo de que isso esteja nos causando grandes problemas, portanto podemos direcionar nossos esforços para outras questões.

Além disso, podemos verificar para quais segmentos e/ou públicos (as vezes não é o segmento, mas sim o perfil da pessoa) estamos realmente conseguindo passar a imagem de que entendemos do seu negócio, e para quais definitivamente não estamos conseguindo passar essa imagem, e o quanto isso tem causado problemas. Será que nossos índices de up selling e cross selling tem sido afetados por isso?

Como estamos vendo, uma única linha também pode resultar em todo um trabalho de investigação, e gerar informações extremamente valiosas. Então, uma vez que tenhamos entendido exatamente de quem estamos tendo quais tipos de respostas e como isso tem impactado nosso negócio, podemos decidir o que fazer a respeito, criando planos de ação, sobre os quais falaremos adiante.

- **Os agrupamentos**

A maioria das empresas atende clientes de diferentes perfis, e tendemos a agrupá-los, analisá-los, e até mesmo atendê-los de acordo com esse agrupamento, essa segmentação interna que realizamos. Exemplos disso são clientes agrupados por porte da empresa, por segmento de mercado ou por região, imaginamos que, por serem do mesmo segmento, do mesmo porte ou da mesma região, eles compartilham várias características (o que normalmente é verdade), e por isso podem ter interesse nos mesmos produtos, podem ter a mesma percepção de valor e preços, podem reagir

positivamente ao mesmo tipo de campanha, e assim por diante. Agrupamos normalmente em busca da eficiência de resultados, já que é quase impossível oferecer um atendimento totalmente personalizado para cada cliente, especialmente no mundo B2B. Então, se um certo grupo de clientes tem algo em comum e descobrimos uma abordagem que teve bons resultados com algum deles, faz sentido estender essa abordagem para os outros clientes desse grupo. É exatamente nesse sentido que os agrupamentos revelados por uma pesquisa de imagem podem ser muito úteis.

Quando examinamos grupos de clientes que possuem as mesmas opiniões sobre a nossa empresa, estamos olhando para uma segmentação muito mais assertiva do que qualquer divisão prévia que possamos fazer. Isso porque estamos olhando para pessoas que naturalmente criaram visões parecidas e chegaram a conclusões semelhantes (positivas e negativas) depois de serem alvo por algum tempo das nossas campanhas e iniciativas, utilizarem nossos produtos e serviços, e conviverem com a nossa equipe, o que certamente demonstra que estamos diante de um grupo que valoriza as mesmas coisas, e/ou que se incomoda com as mesmas coisas, e é exatamente disso que precisamos para criar ações e iniciativas eficientes.

Pesquisas de imagem, quando examinadas a fundo, revelam vários desses agrupamentos de clientes, em diversos níveis. Existem grandes agrupamentos, coisas com as quais a maioria dos nossos clientes parece concordar, mas existem também os agrupamentos secundários, menos óbvios, mas que nos permitem fazer uma ajuste fino muito mais preciso em nossas ações, e onde talvez estejam as informações mais relevantes. Podemos, por exemplo, ver que 38% dos clientes responderam que flexibilidade é um ponto fraco de nossa empresa. Isso, por si só, não parece uma informação muito útil. Agora, imagine que realizamos um drill down, e descobrimos que boa parte desse grupo de 38% também viu problemas em preço, atendimento comercial e cobrança, colocando esses itens como desvantagens em relação à concorrência. Essas informações juntas já começam a contar uma história, começam a nos dizer que mais de um terço dos nossos clientes estão vendo os concorrentes oferecendo formas mais flexíveis de adquirir e pagar por produtos e serviços similares aos nossos, e esperam que nós façamos o mesmo. Por fim, ao examinarmos o que eles possuem em comum, podemos descobrir que todos são clientes mais recentes, que conquistamos nos últimos meses, e em sua maioria são pessoas mais jovens. Pronto, agora podemos não apenas identificar um grupo para quem faz sentido criar ou adaptar um tipo específico de oferta e de ação, como também percebemos o que pode ser uma tendência para o futuro, e podemos levar isso em consideração no nosso planejamento.

Identificar e analisar esses agrupamentos secundários é uma das tarefas mais interessantes de um mapeamento de imagem, e uma das que mais traz insights que podem gerar impactos práticos relevantes.

- **Opiniões absolutas x Opiniões relativas**

Muitos consideram que as colunas “Pontos positivos” e “Vantagens sobre a concorrência” têm basicamente o mesmo significado, assim como ‘Pontos de melhoria” e “Desvantagens em relação à concorrência”. Embora sejam similares, eles contam histórias muito diferentes sobre como o cliente pensa a nosso respeito em relação a determinado assunto.

Pontos positivos e pontos negativos são absolutos, enquanto vantagens e desvantagens em relação à concorrência são relativos, uma comparação, e nem sempre um deles implica necessariamente no outro. Ou seja, um cliente (ou grupo de clientes) pode, por exemplo, considerar a qualidade dos nossos serviços boa, mas não achar que ela está num patamar superior aos concorrentes, num recado do tipo “Vocês são bons nisso, tão bons quanto os concorrentes”, o que poderia significar que a empresa não seria eliminada por esse quesito, mas também não seria um diferencial que a faria ser escolhida. O inverso também ocorre algumas vezes, um cliente que diz por exemplo que suporte e manutenção é algo que fazemos melhor que os concorrentes, mas ao mesmo tempo não marca isso como um ponto positivo, o que pode passar uma mensagem como “O suporte de você é melhor que o dos concorrentes, mas não chega a ser bom”.

Esse é um outro ponto onde extraímos informações valiosas dos pequenos detalhes menos óbvios, e entendemos pontos de vista que dificilmente seriam ditos de forma direta.

- **Limites de atuação**

Limitações nos mostram cenários para os quais normalmente sequer somos considerados, e estão entre as mais importantes descobertas diretas de uma matriz de imagem. Isso acontece porque limites de atuação não são vistos pelo mercado como defeitos ou problemas da nossa empresa, mas como características do nosso negócio. Quando um cliente coloca por exemplo que agilidade é uma de nossas limitações, é claro que ele está dizendo que não vê a nossa empresa como ágil, mas ele não está colocando isso como um defeito, e sim como uma característica que por algum motivo faz parte da nossa empresa, e com a qual ele parece conformado. Ou seja, enquanto um ponto negativo é algo que deixa o cliente desconfortável e que ele espera que a empresa mude, uma limitação é um dado com o qual ele trabalha, sem esperar que seja modificado. Isso pode acontecer por exemplo com uma empresa que contrata um fornecedor de pequeno porte, essa empresa sabe que terá um bom preço e muita

agilidade, mas também sabe que não terá processos muito estruturados ou um suporte de primeiro nível, foi uma escolha que eles fizeram.

Quando clientes nos dizem quais elementos e características eles enxergam como limitações da nossa empresa eles estão nos dizendo o que os impede de aprofundar e expandir a relação comercial conosco, ou seja, por que eles não compram mais da nossa empresa. Se alguns clientes colocam que preços e condições comerciais são uma limitação para a nossa atuação, eles estão claramente dizendo que, se existissem versões mais acessíveis do que oferecemos, eles comprariam mais. Esse recado é bastante óbvio, e mostra uma oportunidade de negócio, que pode ou não ser interessante para a empresa, mas existem outros recados menos óbvios. Quando um grupo de clientes nos diz, por exemplo, que inovação é algo que limita a nossa atuação dentro de suas empresas, eles normalmente estão nos dizendo que existem no mercado produtos e serviços mais modernos dentro da nossa linha de atuação nos quais eles têm interesse, mas que eles não nos veem oferecendo. Já quando clientes dizem que processos e gestão são limites da nossa atuação, usualmente querem dizer que não arriscariam realizar projetos de maior porte conosco, pois não sentem segurança na nossa capacidade de conduzi-los.

Limitações costumam ser vistas como elementos estruturais da nossa empresa, ou seja, características que não se alteram. Quando um cliente diz que agilidade é uma limitação da nossa empresa, ele no fundo está dizendo que, talvez pelo porte ou pela burocracia, nossa empresa é estruturalmente lenta, e que ele sabe disso, e procurará outro fornecedor quando precisar de alguma coisa com muita urgência. É importante lembrar que essas definições e pontos de vista partiram dos próprios clientes nas entrevistas espontâneas realizadas, cabe a nós entender o que eles nos contam, e achar formas de reverter essas informações em nosso favor.

Limitações podem ser reais, coisas com as quais temos que conviver pelo modelo do nosso negócio, ou podem ser impressões que se consolidaram na mente de alguns clientes e que não correspondem à realidade, e nesses casos temos muito trabalho a fazer. Também devemos considerar que limitações estão entre os elementos mais persistentes da imagem, o que significa que, se a sua empresa, por exemplo, era pequena e conduzia apenas projetos menores, e depois de alguns anos cresceu e se tornou capaz de realizar projetos bem maiores, é bem provável que boa parte dos clientes antigos continue vendo a sua empresa como sendo capaz apenas de se envolver em projetos mais modestos.

Mudar a percepção sobre as limitações de sua empresa exige um esforço direcionado, persistente e organizado, mas costuma permitir à empresa romper barreiras, ter acesso a novas oportunidades, e atingir novos mercados.

4 As diferenças entre satisfação e imagem

*Pesquisas de **satisfação** não foram feitas para avaliar a imagem, e pesquisas de **imagem** não foram feitas para medir a satisfação*

Satisfação e Imagem são conceitos diferentes, porém complementares. Satisfação mede o quão satisfeito (ou insatisfeito) um cliente está, usualmente em relação aos seus produtos e serviços, e a raiz da satisfação ou da insatisfação geralmente vem da capacidade de uma empresa em atender às expectativas de um cliente. É um retrato momentâneo que avalia um estado emocional, por isso é volátil, e pode variar muito num curto espaço de tempo. Uma pesquisa de satisfação pode ser feita com qualquer cliente a qualquer instante, e costuma ser unidimensional, medida por algum índice simples como o NPS - Net Promoter Score, que utiliza uma única pergunta, tipicamente "qual a probabilidade de você indicar nossa empresa para outros clientes", e com isso oferece facilidade e simplicidade, mas perde muito em profundidade. A pesquisa de satisfação serve basicamente para avaliar se você está fazendo bem-feito o que você já faz, e se os clientes pretendem continuar comprando o que já compram da sua empresa, e são muito úteis para coisas como controle de qualidade, avaliação de fidelidade e probabilidade de recompra. As pesquisas de satisfação, embora possam ser aplicadas ao mundo B2B, foram pensadas e formatadas para o mundo B2C.

Já a imagem corporativa mede como um cliente (ou até alguém que sequer é cliente) realmente vê a sua empresa, como ele descreveria a sua empresa para outras pessoas, as características, qualidades, defeitos, diferenciais e limitações que vêm mente do cliente quando ele pensa na sua empresa. Ela contempla todos os aspectos da imagem, positivos ou negativos, que se consolidaram na mente do cliente ao longo do tempo, e por isso ela é muito menos volátil que a pesquisa de satisfação, ou seja, a imagem leva mais tempo para se formar, e muda muito mais lentamente. Como a imagem exige algum tempo de convivência para se consolidar, pesquisas de imagem funcionam melhor para clientes que já se relacionam com uma empresa há algum tempo. Pelo fato de ser muito mais profunda e multidimensional, ela exige uma quantidade maior de perguntas, mas, em compensação, oferece um retrato muito mais detalhado e informação bem mais ricas.

Pesquisas (ou mapeamentos) de imagem servem para entender o que mais os clientes comprariam da sua empresa, o quanto você é capaz de aprofundar essa relação

comercial, e quais as barreiras e obstáculos que hoje deixam o mercado inseguro para colocar certo tipo de projeto nas mãos da sua empresa. Se você pretende, por exemplo, crescer em vendas com up selling e cross selling na base instalada, a pesquisa de imagem é o ponto de partida de todo o planejamento (detalharemos isso mais adiante). As pesquisas de imagem, embora possam ser aplicadas ao mundo B2C, foram pensadas e formatadas para o mundo B2B.

Embora exista uma pequena intersecção, os dois conceitos são bem diferentes. Pesquisas de satisfação não foram feitas para avaliar a imagem, e pesquisas de imagem não foram feitas para medir a satisfação. Cada conceito tem o seu papel, e ambos são fundamentais para entender a visão do mercado.

5 Muito além de “boa” ou “ruim”

*A imagem de uma empresa deve refletir as **escolhas estratégicas** feitas no seu **modelo de negócio***

Fazendo novamente referência às pesquisas de satisfação, nelas é muito fácil saber se os resultados são bons ou ruins: clientes satisfeitos são uma coisa boa, clientes insatisfeitos são uma coisa ruim, simples assim. Não existe muito espaço para sutilezas na análise dos resultados, o esforço real está em entender os motivos de insatisfação, e tentar reverter esse quadro. Quando se trata de satisfação, todas as empresas querem 100% de clientes totalmente satisfeitos.

Já no caso da imagem corporativa, as coisas não são tão simples. Sim, é claro que existem casos extremos em que a visão é totalmente negativa ou totalmente positiva, mas esses casos são raros. Como a imagem é multidimensional, normalmente veremos que uma mesma pessoa possui uma combinação de visões positivas e negativas em relação aos vários elementos que compõe a imagem, e isso é exatamente o que se espera.

Vamos recorrer ao exemplo de uma marca de luxo famosa, digamos, a montadora de automóveis Ferrari. Isso é uma situação hipotética, é claro, pois aqui falamos de uma empresa B2C e de uma situação muito específica, mas queremos apenas ilustrar o conceito. Se realizássemos uma pesquisa de imagem entre os clientes da Ferrari perguntando sobre pontos negativos, provavelmente veríamos várias citações a preço, condições de pagamento, manutenção cara e complexa, falta de flexibilidade, falta de

capacidade de escala, etc, enquanto como pontos positivos veríamos inovação, capacidade técnica, qualidade dos produtos, confiabilidade, etc. A questão é: a Ferrari estaria preocupada com esses pontos negativos associados à sua imagem? Provavelmente não. A empresa sabe que seus preços são extremamente elevados, que seus produtos são muito exclusivos, que a produção é limitadíssima, que seus serviços são de difícil acesso, mas isso tudo faz parte do **modelo de negócio** da empresa, eles não têm a menor intenção de acabar com a imagem de empresa cara e feita para poucos, muito pelo contrário, essa imagem foi criada propositalmente, acompanhada da percepção de extrema qualidade, capacidade técnica e inovação.

Esse exemplo ilustra por que, no caso da imagem corporativa, não é possível fazer uma análise dos resultados sem conhecer o contexto, sem conhecer o modelo de negócio e a estratégia daquela organização. Ao contrário da satisfação, não analisamos se a imagem de uma empresa é boa ou ruim, mas sim se ela está ou não de acordo com a imagem que a empresa deseja projetar. Com um modelo de negócio bem definido é possível estabelecer a imagem que a empresa deseja ter no mercado, por quais qualidades e diferenciais ela deseja ser reconhecida, de quais aspectos ela está disposta a abrir mão para dar ênfase nessas qualidades, e assim por diante.

Uma startup pode desejar associar sua imagem fortemente a inovação, agilidade e capacidade técnica, sem se preocupar muito no momento com coisas como processos, suporte ou cobrança. Uma outra empresa pode desejar criar uma imagem fortemente associada a solidez, confiabilidade, processos e qualidade, sabendo que não será vista como altamente inovadora ou muito flexível e ágil. Já uma terceira empresa pode querer associar sua imagem fortemente a preços baixos, condições de pagamento facilitadas, agilidade e pouca burocracia, sabendo que qualidade e processos provavelmente serão um pouco sacrificados. E existem é claro aquelas empresas mais generalistas que querem ser vistas como “OK” em relação a tudo, sem grandes qualidades e diferenciais, mas também sem grandes pontos negativos. Cada uma dessas empresas deseja projetar uma imagem diferente, pois elas possuem modelos de negócio diferentes, e cada uma delas sabe quais qualidades e características deseja ver associadas à sua marca, e quais pontos fracos são aceitáveis (e até que ponto). Essas empresas sabem que não existe modelo de negócio que possui apenas pontos fortes, e realizaram as suas escolhas. A imagem de uma empresa deve refletir as escolhas estratégicas feitas no seu modelo de negócio.

Ao analisar um mapeamento de imagem, podemos tanto ver pontos negativos sendo considerados normais e aceitáveis, quanto por vezes ver pontos positivos sendo considerados um problema, por mais paradoxal que possa parecer. Por exemplo, uma empresa que quer ser vista como uma marca premium ainda sendo lembrada pelos clientes por preços baixos e pagamento facilitado é um problema, pois mostra uma

imagem desalinhada à estratégia atual da empresa, um cenário muito comum depois de um reposicionamento.

Por isso a análise dos resultados de um mapeamento de imagem só pode ser realizada depois de entender a imagem que a empresa deseja projetar, e isso muitas vezes levanta questões e debates extremamente importantes dentro de uma organização, fazendo com que a estratégia alimente a análise da imagem, e a imagem realimente o planejamento.

6 Imagem e autoimagem

*Entender o quanto e em quais aspectos a **imagem de mercado** é **diferente** da nossa **autoimagem** é fundamental para que possamos realizar nossos planejamentos sem partirmos das premissas erradas*

Autoimagem corporativa é, basicamente, a forma como a empresa enxerga a si própria, ou seja, os pontos fortes e fracos, os diferenciais, as limitações, e todas as outras características que a empresa considera possuir. É claro que não existe “a empresa”, existem as pessoas da empresa, então consideramos que a autoimagem é a forma como as pessoas da própria empresa a enxergam. Algumas vezes fazemos uma segmentação adicional, separando a imagem interna entre a imagem que os sócios e executivos possuem da empresa, e a imagem que os demais colaboradores possuem dela, pois costumam ser perspectivas diferentes. Aqui não falamos das pesquisas habituais de clima ou ambiente de trabalho, fazemos para a equipe interna as mesmas perguntas que fazemos para os clientes.

Invariavelmente, a imagem interna (autoimagem) e a imagem externa (imagem de mercado) são diferentes. Normalmente, muito diferentes. As pessoas de uma empresa tendem a mergulhar na sua cultura e no seu cotidiano, e acabam vendo a organização por uma perspectiva única, bastante diferente do ponto de vista externo, o ponto de vista do mercado, que é aquele que realmente conta quando pensamos em reputação.

Acontece que, normalmente, as pessoas de dentro da empresa (especialmente o alto escalão) tendem a não se dar conta de que a autoimagem tem uma discrepância em relação à imagem externa, a imagem que o mercado faz da empresa, e isso pode gerar

diversos problemas. Tendemos a ver a nós mesmos, e por extensão às organizações às quais pertencemos, de uma maneira mais idealizada, imaginamos que já temos exatamente a imagem que desejamos projetar, a imagem que gostaríamos de ter, e planejamos e agimos a partir dessa premissa, o que muitas vezes leva a resultados muito diferentes do imaginado.

Alguns executivos tendem a considerar que anos (ou décadas) de experiência de mercado e convivência diária com clientes fornecem a eles informações mais do que suficientes para terem uma boa ideia de como a empresa é vista, e portanto mapeamentos detalhados são desnecessários, pois eles já "sabem" qual a imagem da empresa. Embora obviamente a convivência com os clientes forneça informações importantes, ela ajuda muito mais a avaliar a satisfação do que a entender a imagem. As conversas cotidianas, as almoços de negócios, as reuniões, todas elas são situações em que tendemos a discutir com os clientes coisas práticas, como projetos, produtos, ou desafios e necessidades de negócios (do cliente), não chegamos a tocar nos tópicos que compõe a imagem da empresa. Então, a sensação de muitos executivos de que sabem como a sua empresa é vista no mercado é baseada num conjunto de inferências e suposições, e por isso mesmo a surpresa costuma ser grande quando são confrontados com a real imagem de mercado, não obrigatoriamente pior ou melhor, mas invariavelmente diferente.

Entender o quanto e em quais aspectos a imagem de mercado é diferente da nossa autoimagem é fundamental para que possamos realizar nossos planejamentos sem partirmos das premissas erradas, aumentando consideravelmente a eficácia das nossas ações.

7 Como a imagem é (re)construída

*Forma-se a imagem não apenas com as **interações diretas**, como também a partir de tudo que as pessoas **leem**, **veem** ou **ouvem** falar sobre uma empresa, e as vezes inclusive sobre o que não ouvem falar*

A imagem corporativa, como já mencionamos, é aquilo que ficou registrado na mente das pessoas, clientes ou não, em decorrência de todas as interações diretas e referências indiretas sobre uma empresa. Ou seja, forma-se a imagem não apenas com as interações comerciais, de marketing, técnicas, administrativas, institucionais ou de suporte, como também a partir de tudo que as pessoas leem, veem ou ouvem falar sobre uma empresa, e as vezes inclusive sobre o que não ouvem falar, pois até a ausência de informações é um elemento da imagem. Isso significa que, ao contrário novamente da satisfação, uma empresa pode já ter construído uma imagem na mente de uma pessoa que sequer é um cliente, o que é muito comum em marcas famosas, mas algo raro em empresas de menor porte. Então, enquanto conseguimos na maioria das vezes, no caso da satisfação, determinar quais foram os pontos de atrito que deixaram um cliente insatisfeito, muitas vezes sequer sabemos de onde certas impressões e sensações da imagem vieram. Aliás, descobrimos pelas entrevistas que não é incomum que os próprios clientes as vezes tenham dificuldade em explicar por que formaram certas opiniões sobre uma empresa. Estamos falando sobre algo muito mais sutil, complexo e difuso, portanto uma questão que precisa ser trabalhada de forma mais ampla.

Grandes corporações cuidam proativamente das suas imagens pelas suas ações institucionais e pelas suas áreas de relações públicas, buscando associar a marca a diversos conceitos positivos, mas isso é uma realidade apenas para empresas que podem gastar milhões na formação e manutenção de suas imagens. Para a grande maioria das empresas, o foco está em cuidar da satisfação, torcendo para que clientes satisfeitos os ajudem a construir uma boa imagem (e certamente ajudam). Todos os outros elementos que formam a imagem e que não correspondem às interações diretas são deixados ao acaso, não porque a empresa quer, mas porque não existem condições e recursos suficientes para dar atenção a eles, o que contribui para que a imagem dessas empresas tenda a adquirir contornos inesperados.

Entretanto, se não podemos esperar que todas as empresas passem a investir pesado na formação e construção de suas imagens, podemos afirmar que está ao alcance da maioria das empresas trabalhar no lado reativo (ou corretivo) da imagem corporativa, aquele em que identificamos através do mapeamento os pontos da imagem atual que menos nos favorecem e estão mais distantes da imagem que gostaríamos de projetar, e planejamos ações direcionadas para trabalhar esses pontos com aquele público específico. Essa abordagem permite que empresas decidam quais pontos da imagem atual mais incomodam, quais recursos estão disponíveis, e planejem ações de acordo com essa realidade.

8 Os impactos práticos da imagem corporativa

Existem diversos tipos de impactos práticos da imagem da empresa, especialmente na área de vendas. Vamos novamente lembrar que imagem e satisfação são coisas diferentes, portanto não estamos falando de imagens “positivas” ou “negativas”, da mesma forma que falamos de clientes satisfeitos ou insatisfeitos. Obviamente, um cliente que formou uma imagem majoritariamente positiva de uma empresa tende a permanecer com eles e comprar cada vez mais, enquanto um cliente que formou uma imagem majoritariamente negativa de uma empresa tende a não comprar novamente, exatamente como no caso da satisfação. Mas, como já dissemos, imagem vai muito além disso. Pesquisas de imagem, sendo multidimensionais, raramente são “positivas” ou “negativas”, elas nos revelam vários aspectos da visão dos clientes, e isso nos permitem uma análise muito mais profunda.

9 Imagem e geração de oportunidades

*As **vendas** de uma empresa são **diretamente impactadas** pela quantidade e pela qualidade das oportunidades que ela é capaz de gerar, e ambas as variáveis são afetadas pela imagem*

Um dos impactos mais claros da imagem de uma empresa na área de vendas está na geração de oportunidades. Pensando no mundo B2B, as vendas de uma empresa são diretamente impactadas pela quantidade e pela qualidade das oportunidades que ela é capaz de gerar, e ambas as variáveis são afetadas pela imagem dessa empresa.

Simplificando as coisas, e sem entrar nas minúcias de metodologias de vendas, vamos considerar que uma oportunidade surge quando um potencial cliente demonstra interesse em conversar sobre algum dos produtos ou serviços de uma empresa, e aqui pode ser um novo cliente ou um cliente existente. O número total de oportunidades é composto pelas oportunidades receptivas, aquelas resultantes de campanhas de marketing, divulgação boca a boca, indicações etc, mais as oportunidades provenientes de prospecção ativa. Em todos os casos, pessoas tendem a ter mais interesse em conversar e conhecer quando já possuem alguma imagem formada da empresa dentro de sua área de atuação, e essa imagem está ligada a elementos como confiabilidade,

qualidade, conhecimento, etc. Portanto, as portas tendem a se abrir apenas depois que uma imagem já está formada na mente do seu interlocutor. Por isso, quando abordamos novos clientes, ele demostrará interesse em conversar conosco apenas se nossa empresa já tiver uma imagem, uma reputação que ele reconheça. No caso de empresas menores que não conseguiram ainda criar uma imagem que as preceda, temos que investir em criar o mínimo dessa imagem antes do cliente se mostrar disposto a evoluir a conversa, e isso acontece quando enviamos materiais, cases, depoimentos, referências, etc. Poucas empresas são dão conta de que existe essa fase no processo de prospecção, a fase do estabelecimento da imagem inicial, e do quanto ela é importante.

*A **essência da imagem** acaba se **mantendo por anos**, sem que o fornecedor saiba exatamente porque está sempre preso ao mesmo tipo de projetos e oportunidades, quando a resposta é bastante simples: a **empresa** está **presa à mesma imagem***

Uma vez que nossa imagem é estabelecida, o potencial cliente define, a partir dessa imagem, **se ele está disposto a conversar** conosco, **sobre o que ele está disposto a conversar** conosco, e **em quais contextos vale a pena conversar** conosco. Por exemplo, vamos imaginar que um potencial cliente foi abordado por uma empresa de tecnologia. Ele pode ter chegado à conclusão, a partir da imagem que formou, que essa é uma empresa com a qual vale a pena conversar sobre pequenas demandas pontuais ligadas à segurança de informação, e todas as oportunidades que a empresa poderá gerar a partir desse momento no cliente estarão ligadas a esse assunto (segurança) e esse contexto (pequenas demandas pontuais). Talvez a empresa tenha vários outros itens no portfólio, talvez a empresa tenha capacidade de atuar em grandes projetos, mas, por vários motivos, não foi essa imagem que ficou na cabeça do potencial cliente. Ao ouvir o discurso, ler o material e buscar referências, ele acabou “enquadrando” a empresa nessa “categoria mental”, essa foi a imagem que ficou. Acontece que, depois que uma empresa (especialmente as médias e pequenas) conquista um novo cliente, ela tende a concentrar seus esforços em satisfação, e não costuma dar atenção a moldar ou evoluir a sua imagem, o que faz com que, normalmente, a essência da imagem inicial acabe se mantendo por anos, sem que o fornecedor saiba exatamente porque está sempre preso ao mesmo tipo de projetos e oportunidades, quando a resposta é bastante simples: a empresa está presa à mesma imagem.

*Deixar um **cliente muito satisfeito** dentro de uma especialidade e um contexto **não abre automaticamente oportunidades** em **outros contextos***

Portanto, tanto a quantidade quanto o tipo de oportunidades que uma empresa terá acesso, seja na base instalada ou em novos clientes, está fortemente ligada à imagem que ela é capaz de projetar. Muitas empresas ficam tão felizes com a conquista de um novo cliente que sequer se preocupam em entender qual imagem projetaram, e o que essa imagem significará para seu futuro dentro daquela conta. É claro que, no nosso exemplo anterior, a empresa de tecnologia não recusará um pequeno projeto pontual de segurança da informação como porta de entrada no novo cliente, mas estar ciente da imagem inicial projetada vai permitir que a empresa inicie depois um trabalho gradual e planejado de reconstrução dessa imagem, mostrando que podem atuar em muito mais do que pequenos projetos pontuais de segurança. Caso contrário, a essência da imagem jamais se modificará na mente do cliente, já que, diferente do que muitos pensam, deixar um cliente muito satisfeito dentro de uma especialidade e um contexto não abre automaticamente oportunidades em outros contextos. Ou seja, no nosso exemplo, mostrar-se extremamente competente em entregar pequenos projetos pontuais de segurança da informação não fará o cliente lembrar da empresa para grandes projetos de segurança da informação, ou para projetos em outras áreas de tecnologia, essa associação lateral raramente ocorre, a satisfação muitas vezes simplesmente reforça a confiança naquele contexto, e ajuda a cristalizar a imagem já formada.

Entenda a imagem que sua empresa construiu na mente dos clientes, e você entenderá a sua capacidade de gerar oportunidades nesses clientes.

10 Imagem e up selling & cross selling

*A dificuldade que muitas empresas têm em perceber como a imagem impacta no aumento de receitas na base instalada está no fato de que isso não é visto pelos clientes como um **defeito** ou um **ponto negativo**, mas como um **limite percebido**, algo que não aparece nas pesquisas de satisfação, apenas nos mapeamentos de imagem*

Tradicionalmente, a capacidade que uma empresa possui de realizar up selling num cliente, ou seja, ampliar a venda daquilo que ela já vende, está muito ligada à satisfação desse cliente, enquanto a sua capacidade de realizar cross selling, ou seja, vender outros tipos de projetos, outros produtos e outros serviços, está mais ligada à imagem dessa empresa naquele cliente. Isso não significa, obviamente, que o up selling não seja influenciado pela imagem, ou que o cross selling não seja influenciado pela satisfação, apenas o são em graus diferentes. A dificuldade que muitas empresas têm em perceber como a imagem impacta no aumento de receitas na base instalada está no fato de que isso não é visto pelos clientes como um defeito ou um ponto negativo, mas como um **limite percebido**, algo que não aparece nas pesquisas de satisfação, apenas nos mapeamentos de imagem.

No caso do up selling, a imagem da empresa já está associada aqueles serviços e produtos específicos, àquela especialidade, portanto, se o cliente estiver satisfeito com o que está recebendo, novas demais ligadas ao mesmo tema tendem a levar essa empresa em consideração. Existe, entretanto, um aspecto da imagem que muitas vezes limita o up selling: a visão do cliente sobre a capacidade de escala da empresa. Clientes demonstram em entrevistas que, mesmo confiando na capacidade de uma empresa sobre determinado assunto, existe sempre uma preocupação quanto aos limites de entrega desse fornecedor, com a visão muito difundida de que as áreas de vendas tendem a nunca dizer não, o que muitas os leva a vender uma quantidade maior de produtos e/ou serviços do que são capazes de entregar, fazendo com que os clientes se sintam na obrigação de avaliar, eles mesmos, se o fornecedor ainda tem fôlego para entregar mais. Os clientes fazem essa avaliação de forma intuitiva e velada, com base no que observam ao longo do tempo, como uma espécie de seguro contra o que consideram ser uma inevitável “ganância” dos vendedores que os atendem, estabelecendo aquilo que chamamos de capacidade de escala percebida de cada fornecedor. Ela está ligada a coisas que o cliente viu e ouviu no passado, como situações em que projetos atrasaram por falta de recursos, o tamanho da equipe com a qual ele costuma interagir, o tempo que o fornecedor pede entre um fechamento e sua entrega, inúmeros pequenos detalhes que, isoladamente, não têm grande relevância, mas que combinados passam a imagem de que um fornecedor está perto do seu limite de entrega, ou seja, está próximo do pico da sua capacidade de escala. Clientes raramente dividem essa preocupação com os fornecedores de forma explícita, mas é um componente da imagem que, segundo os relatos, sempre está presente nas decisões sobre entregar ou não um novo projeto para um fornecedor, por isso esse componente da imagem afeta a capacidade de uma empresa de realizar up selling.

No caso do cross selling, precisamos ajustar a imagem da nossa empresa para que ela seja vista também como um potencial fornecedor dos novos tipos de produtos e

serviços que queremos oferecer, antes de termos uma chance de sermos envolvidos nesse tipo de oportunidade. Como já mencionamos, **satisfação não produz lateralidade**, ou seja, a satisfação de um cliente numa área não faz com que ele automaticamente considere que a empresa seria uma boa escolha em outras áreas, mesmo que sejam áreas próximas. O que a satisfação faz é o oposto, ela pode limitar o acesso a qualquer outra área e projeto dentro da organização. Ou seja, um cliente insatisfeito jamais abrirá novas portas para outros tipos de projetos / produtos, o que não significa que essas portas se abrirão automaticamente apenas pelo fato do cliente estar satisfeito, sendo portanto a satisfação uma condição necessária mas não suficiente para realizar cross selling. Então, quando uma empresa deseja expandir a sua área de atuação dentro de um cliente, esse movimento precisa ser precedido de uma trabalho de ajuste de imagem para aumentar as chances de sucesso. Ou, como foi dito uma vez numa entrevista, não é porque uma pizzaria incluiu sushi no cardápio que os clientes vão começar a pedir, por mais que gostem da pizza.

11 Imagem e a capacidade de conversar com decisores

*A **estratégia de "escalar"** gradualmente dentro de um cliente, que faz parte de todos os manuais de vendas consultivas, **esbarra na imagem** que criamos dentro daquela empresa*

Empresas B2B sempre buscam acesso aos decisores, sempre querem conversar com os mais altos níveis hierárquicos dentro de um cliente, com a convicção de que isso abrirá as portas para mais e maiores oportunidades, o que normalmente pode ser verdade. Ao mesmo tempo, o mais comum é que o acesso inicial seja através de níveis hierárquicos inferiores, em projetos de menor porte e relevância, uma forma que os clientes possuem de testar um novo fornecedor e avaliar suas forças, fraquezas, características e limitações. A partir daí, uma das coisas que os fornecedores normalmente buscam é acessar gradualmente níveis cada vez mais elevados da hierarquia do cliente, o famoso acesso aos decisores, permitindo a eles se envolverem em projetos cada vez mais estratégicos e valiosos. Essa tática de "escalar" gradualmente dentro de um cliente, que faz parte de todos os manuais de vendas consultivas, esbarra na imagem que criamos dentro daquela empresa.

Percebemos, conversando com clientes, que o desejo de se envolver em projetos internos cada vez mais estratégicos também é comum entre eles, ou seja, muitos dos nossos interlocutores também querem, de alguma forma, se envolver com projetos que estão num nível hierárquico acima do seu. Nesse caso, um fornecedor pode ser visto por eles como um fator que pode atrapalhá-los ou ajudá-los. Um fornecedor que tem gerado insatisfação interna pode ser um obstáculo para as ambições de evolução de um colaborador, enquanto um fornecedor que demonstrou possuir certas características e habilidades pode ajudá-los nessa evolução. As características desejadas variam muito em cada organização e em cada contexto, mas estão sempre ligadas à imagem que a empresa foi capaz de projetar. Ou seja, o seu interlocutor atual vai lavá-lo para conversar com o seu superior apenas se a imagem que a empresa construiu fizer com que ele se sinta muito confortável e seguro com esse movimento. Novamente, não estamos falando de satisfação, ela obviamente continua sendo uma condição necessária, mas não suficiente. O que vai determinar a capacidade de uma empresa escalar dentro da hierarquia de um cliente é fundamentalmente a imagem que ela conseguiu projetar, o seu conjunto de qualidades, defeitos e limitações percebidos, e o quanto eles se alinham com as necessidades do cliente naquele momento. Portanto, precisamos entender a nossa imagem atual, entender o perfil de fornecedor que é considerado ideal naquela empresa para se envolver nos projetos estratégicos, e entender como podemos trabalhar a imagem da nossa empresa para que ela se aproxime do que o cliente busca (se isso for possível). Caso contrário, estaremos apenas jogando com a sorte, torcendo para que a imagem projetada seja aquela que imaginamos, e que ela por um acaso esteja alinhada às necessidades estratégicas daquela empresa.

12 Imagem e o seu impacto no preço e nas margens

__Preços__ estão ligados à __percepção subjetiva de valor__, e por isso a imagem da empresa é uma dos fatores mais relevantes para determinar o quanto o mercado está __disposto a pagar__ por algo

Existe uma ligação muito direta entre a imagem que uma empresa projeta e os preços que ela é capaz de praticar. É muito fácil perceber isso nos casos de grifes famosas de alto luxo, onde as pessoas estão dispostas a pagar valores muito superiores aos de produtos similares, unicamente pela imagem que a marca projeta. Embora seja mais

visível nesses casos extremos, essa relação entre a imagem da empresa e os valores que o mercado está disposto a pagar pelos seus produtos e serviços existe para todas as empresas, em todos os segmentos. Preços estão ligados à percepção subjetiva de valor, e por isso a imagem da empresa é uma dos fatores mais relevantes para determinar o quanto o mercado está disposto a pagar por algo. Não falamos apenas de preços elevados e marcas de luxo, empresas que apostam na estratégia de vender a preços abaixo da concorrência também criam uma imagem ligada a preços baixos, essas empresas precisam difundir essa imagem para que o seu negócio atinja os volumes de vendas necessários para que o seu modelo funcione.

Com exceção de mercados altamente regulados e/ou cartelizados, onde os preços são definidos de forma artificial, tanto os preços praticados quanto as margens obtidas estão diretamente ligadas à imagem da empresa, e por isso é tão importante planejar a imagem que queremos transmitir e trabalhar de forma contínua para cultivá-la, caso contrário, a forma como nossa empresa será vista ficará por conta do acaso, o que fará com que nossa política de preços torne-se um jogo de tentativa e erro.

13 Planejando a imagem

*O passo inicial para a gestão da imagem de uma empresa é definir a **imagem** que a empresa **deseja projetar***

Entendendo o papel crucial que a imagem corporativa possui nos resultados de uma empresa, temos que entender como inserir esse elemento dentro das atividades e da realidade da organização. Obviamente, a forma como uma empresa administra a sua imagem varia muito em função do seu porte, do seu segmento e da sua estrutura, mas alguns conceitos valem para praticamente todos os contextos.

Em primeiro lugar, imagem é, basicamente, o mercado reconhecendo o modelo de negócio de uma empresa, portanto, empresas só podem planejar e projetar uma imagem depois de terem definido de forma razoavelmente clara o seu modelo de negócio. Não vamos nos aprofundar aqui nas questões que envolvem definir e detalhar um modelo de negócio, mas é fundamental ressaltar que um modelo claro é insumo fundamental para qualquer estratégia de criação e gestão da imagem de uma empresa.

O passo inicial para a gestão da imagem de uma empresa é definir a imagem que a empresa deseja projetar, como queremos que a empresa seja vista pelo mercado, é necessário estabelecer um objetivo, uma “imagem ideal” sobre a qual possamos

trabalhar. Talvez a empresa nunca atinja esse ideal, mas ele servirá como guia, nos orientará em que direção seguir, e conduzirá nossas ações.

Uma das formas práticas de planejar a imagem é utilizar uma versão simplificada da própria matriz de imagem corporativa, muitas vezes impressa em grande escala e colada numa parede, numa típica dinâmica de brainstorming. Ali marcamos os pontos positivos e diferenciais que queremos destacar, aqueles que serão o pilar da imagem da empresa, e marcamos também os pontos negativos e desvantagens que estamos dispostos a assumir.

Uma dinâmica desse tipo muitas vezes conduz a uma imagem utópica, onde queremos que tudo sejam pontos positivos, e os pontos negativos sejam inexistentes. É comum que, para que o resultado seja realista e coerente, exista nessas dinâmicas a figura de um moderador crítico, muitas vezes alguém que não faz parte da empresa, cuja função é ser o guardião da viabilidade da imagem projetada. Essa pessoa está ali não para dizer qual imagem a empresa deve ter, mas para alertar quando a empresa tentar unir na mesma imagem diferenciais usualmente incompatíveis, como preços baixos aliados a extrema qualidade e profundo conhecimento técnico, ou flexibilidade e agilidade aliadas a processos muito estruturados, etc.

Além de coerente, a imagem precisa ser compatível com o modelo de negócio e a estrutura da empresa, ou seja, não podemos querer projetar uma imagem que simplesmente não corresponde à realidade atual. Se uma empresa não possui processos sólidos, boa gestão ou um bom controle de qualidade, seus produtos, serviços e atendimento refletirão essa característica, e não seria realista desejar nesse momento criar uma imagem associada a alto padrão de qualidade. Não que esse não possa ser um objetivo de médio / longo prazo, mas deve ficar claro que será necessário um grande trabalho prévio de organização interna.

Uma vez estabelecidos os pilares sobre os quais queremos assentar a imagem da empresa, podemos dar o próximo passo.

14 Imagem e o planejamento de vendas e marketing

***Todas** as empresas, de todos os **portes** e **segmentos**, podem obter **melhores resultados** incluindo as informações sobre a imagem corporativa nos seus **planejamentos estratégicos, de vendas e de marketing**.*

A imagem corporativa nos diz o que os clientes admiram em nossa empresa, pelo que eles nos respeitam, o que os faz permanecerem conosco, e quais fraquezas e limitações eles percebem na nossa organização, seria incoerente não usar essas preciosas informações nos nossos planejamentos. Todas as empresas, de todos os portes e segmentos, podem obter melhores resultados incluindo as informações sobre a imagem corporativa nos seus planejamentos estratégicos, de vendas e de marketing.

No campo do planejamento estratégico, a imagem corporativa oferece uma visão do real posicionamento da empresa no mercado, perante os clientes e a concorrência, permitindo que verifiquemos periodicamente se a empresa está realmente caminhando na direção que escolhemos, ou se o mercado a está posicionando de uma forma diferente.

Mas é no campo dos planejamento de vendas e marketing que as informações sobre a imagem corporativa trazem os maiores ganhos práticos. Quando pensamos em vendas e marketing, pensamos na efetividade das nossas ações, quais mensagens serão mais bem recebidas e produzirão o maior impacto, quais públicos estão mais propensos a conversar conosco, e sobre o que, e os mapeamentos de imagem trazem muitos insights sobre isso.

Quando levantamos a imagem da nossa empresa descobrimos, em primeiro lugar, pelo que os clientes nos respeitam e admiram, o que já nos indica sobre quais assuntos e especialidades temos a maior chance de obter a sua atenção. Descobrimos também, em contrapartida, onde o mercado enxerga falhas e limitações na nossa empresa, o que nos mostra quais caminhos provavelmente deveríamos evitar nesse momento, pois a resistência e o descrédito tenderiam a reduzir muito a efetividade das nossas ações. Isso não quer dizer, obviamente, que uma empresa não pode enveredar por uma trilha de produtos e serviços que dependem de elementos pelos quais ela não é muito bem-vista, mas esse movimento deve ser precedido de um trabalho de reposicionamento de imagem, e o mapeamento nos mostrará exatamente quais pontos críticos devem ser endereçados.

Além de nos mostrar o panorama geral, o mapeamento também nos permite entender os agrupamentos, ou seja, os subgrupos de clientes com opiniões e visões semelhantes sobre certos pontos, afinal, o mercado não tem uma visão única sobre as empresas. Isso nos possibilita montar uma estratégia mais personalizada, levando mensagens diferentes para grupos relevantes com visões específicas. Conseguimos entender quais grupos e perfis de cliente tendem a ter uma visão mais positiva, e sob quais aspectos, assim como quais grupos tendem a ter uma visão mais negativa, e por quais motivos, o que aumenta consideravelmente a eficácia das nossas iniciativas.

Criação de campanhas, estratégias de prospecção, up selling, cross selling, fidelização, abertura de novos mercados, não há um único ponto dentro dos planejamentos de vendas e marketing que não possa obter grandes benefícios acrescentando os dados da imagem de mercado ao processo tradicional, não como um substituto, mas como um aliado.

15 Mapeando e avaliando a imagem atual

*Um **processo adequado** é o que nos garante que, ao final, estaremos olhando realmente para a visão do mercado sobre a nossa empresa, e não para **respostas superficiais** que nos foram dadas apenas para nos agradar, ou para algum **viés de confirmação** interno involuntário que distorceu os dados*

O ponto de partida de todo o trabalho ligado à imagem corporativa é o mapeamento, a nossa capacidade de conversar com o mercado e entender como a empresa é vista. Embora conceitualmente esse seja um processo simples de pesquisa, a sua implantação pode ser bastante trabalhosa sem o apoio das ferramentas adequadas.

Algumas questões práticas precisam ser levadas em consideração quando queremos que os resultados sejam expressivos e representativos:

- Quem abordar?

  Em primeiro lugar, essa é obviamente uma abordagem para ser utilizada com clientes da empresa, ou seja, com pessoas que são (ou foram) consumidores dos seus produtos e/ou serviços. Além disso, essa é uma abordagem que funciona melhor com pessoas que de alguma forma se relacionam com a nossa empresa, mesmo que superficialmente, pois um mínimo de proximidade é necessário para que as pessoas possam emitir uma opinião abalizada. Afinal, não estamos pedindo uma opinião sobre os produtos, mas sobre a empresa em si, e esse é um dos motivos pelos quais as empresas B2B tendem a obter melhores resultados nesse tipo de levantamento que as empresas B2C, cujos clientes normalmente estão mais distanciados. Preferimos também clientes com quem já nos relacionamos há algum tempo (geralmente mais de um ano, mas isso é relativo), pois tempo de convivência também é necessário para que a imagem ganhe contornos mais

tangíveis. Dentro desse conjunto, todas as opiniões são relevantes. Aliás, no caso de empresas B2B, não queremos apenas a visão de várias empresas, mas também a visão de diversas pessoas dentro da mesma empresa, de áreas, perfis e níveis hierárquicos diferentes, o que nos trará dados muito mais ricos sobre como a empresa é vista por cada grupo e subgrupo. Por fim, é fundamental que os entrevistados sejam representativos da composição da sua base de clientes, ou seja, se uma empresa possui, por exemplo, 50% de clientes do setor de varejo, 30% do setor industrial e 20% do setor de energia, o número de entrevistas deve refletir aproximadamente esses percentuais.

- Qual o número mínimo de entrevistas?

  Não existe um número mágico, mas a experiência tem nos mostrado que precisamos da opinião de pelo menos 30% da base de cientes para começarmos a ver um mapeamento mais consistente, já que um percentual menor que esse tende a apresentar muitas variações a cada nova entrevista, o que pode nos levar a conclusões incorretas. É claro que esse percentual varia conforme o tamanho da empresa e de sua base de clientes, uma empresa pequena que possui apenas 20 clientes pode precisar de mais do que 30% para chegar a um mapeamento estável, já uma empresa grande com centenas de clientes pode ver um mapa estável se formando com bem menos do que isso.

- Quem deve estar a frente do processo?

  Aqui temos outro ponto que varia muito de empresa para empresa. As pessoas mais indicadas para pedirem a cada cliente que responda ao questionário são as pessoas que conhecem o cliente, que estão em contato mais frequente com cada um deles, por isso os vendedores muitas vezes são aqueles que entram em contato, explicam a pesquisa e enviam o formulário. Entretanto, vemos em algumas empresas isso sendo feito pelas áreas de atendimento, pelos gestores de projetos, pela área de marketing, ou até pelos sócios, tudo depende de quem possui proximidade com as pessoas que queremos ouvir.

- Quais perguntas fazer?

  A matriz de imagem nos mostra quais informações queremos obter, mas existem várias formas de fazer e organizar as perguntas para obter essas informações. Se você estiver usando uma plataforma de gestão de imagem, ela já possuirá uma roteiro que colherá todas as opiniões necessárias, mas, se a sua decisão for a de

realizar a pesquisa manualmente, leve em consideração que as perguntas normalmente podem ser agrupadas por linhas (perguntando, por exemplo, sobre todos os pontos positivos e negativos ligados a vendas, e assim por diante), ou por colunas (entendendo todos os pontos positivos sobre qualquer tópico, depois todos os pontos negativos, etc). Considere também que os clientes, mesmo os próximos, tem pouca paciência para formulários longos, portanto seu agrupamento deve permitir que a pesquisa toda não ultrapasse 15 questões.

- Como maximizar a quantidade e a qualidade das respostas?

  Uma das dificuldades que muitas vezes surge ao longo do processo de levantamento de dados são as respostas que recebemos (ou a ausência delas). Por um lado, vemos alguns cenários onde um percentual muito baixo dos clientes responde ao formulário, o que inviabiliza a obtenção de uma massa crítica de dados que permita uma análise. Existem algumas recomendações e dicas que elevam consideravelmente esse percentual, como deixar que o envio seja sempre realizado por alguém que conhece o cliente, fazer envios personalizados ao invés de massificados, contextualizar o cliente sobre o objetivo da pesquisa antes de enviar o formulário, acompanhar o andamento do preenchimento, enviar lembretes para clientes que se esqueceram de responder, e escolher os melhores dias e horários para obter mais engajamento. Pode parecer trabalhoso, mas se isso for dividido entre um grupo de pessoas, com cada um cuidando daqueles clientes com quem já interage normalmente, essas atividades acabam se inserindo no cotidiano. Por outro lado, vemos casos em que clientes claramente fazem um “preenchimento camarada”, onde enviam um formulário repleto de pontos positivos e sem nenhum ponto negativo, numa bem-intencionada tentativa de nos ajudar. Esse é um outro caso no qual a explicação inicial faz toda diferença, deixando claro que essa não é uma pesquisa de satisfação, e que uma resposta repleta de elogios não será mais benéfica que uma resposta contendo críticas (muito pelo contrário).

- Como agrupar e analisar os resultados?

  Obter os dados é, na realidade, a parte mais simples de um mapeamento de imagem, o desafio está em analisá-los, interpretá-los e criar estratégias corretas para cada cenário. Antes de mais nada, temos que visualizar os dados de forma que faça sentido, exibindo-os agrupados e totalizados por linhas e colunas da matriz, se possível de forma gráfica, isso ajuda muito a visualizar as “mensagens” embutidas nas informações. Além disso, a interface deve permitir que possamos fazer “cortes” e agrupamentos com facilidade, pois as dúvidas e curiosidades vão

surgindo conforme navegamos pelos dados, e é assim que as descobertas são feitas. Caso você esteja utilizando uma plataforma de apoio especializada em gestão de imagens, o sistema já oferecerá um conjunto de relatórios predefinidos e ordenados que facilitarão muito a compreensão das respostas. Caso contrário, é recomendável exportar os dados para uma plataforma de BI e definir quais visualizações são essenciais antes de começar a olhar para os dados brutos, pois eles podem levar a conclusões incorretas.

- Com que frequência o levantamento deve ser refeito?

  A imagem varia com o tempo, mesmo que muito mais lentamente do que a satisfação. Por isso, é essencial refazer periodicamente as pesquisas de imagem, usualmente a cada 6 ou 12 meses. Isso também nos ajuda a entender se as ações que planejamos e colocamos em prática depois do nosso último mapeamento tiveram o efeito desejado, se conseguimos aproximar a imagem do que desejávamos (e quanto), o que funcionou e o que não funcionou tão bem, e assim planejar um novo conjunto de ações que permita refinar ainda mais a imagem corporativa.

Um processo adequado de seleção, abordagem, coleta e análise dos dados é o que nos garante que, ao final, estaremos olhando realmente para a visão do mercado sobre a nossa empresa, e não para respostas superficiais que nos foram dadas apenas para nos agradar, ou para algum viés de confirmação interno involuntário que distorceu os dados em alguma direção.

16 Agindo sobre a imagem - Definindo um plano de ação

*Ao final da análise dos resultados de um mapeamento de imagem, a empresa costuma criar um **plano de ação** para trabalhar os aspectos que mais precisam de atenção*

Planos de ação são a resposta prática aos elementos da imagem que são desfavoráveis a uma empresa, ou, mais precisamente, elementos da imagem que estão desalinhados

da estratégia e da imagem que desejam projetar. Então, dependendo dos recursos disponíveis, uma empresa escolhe os pontos da imagem revelados pelo mapeamento que precisam de uma ação mais urgente, e começa a trabalhar para modificá-los.

O trabalho que será feito depende, é claro, dos objetivos de empresa e do que foi revelado pelo mapeamento, mas podemos dividir de forma geral as ações que podem ser implantadas em 6 categorias: ações técnicas, ações comerciais, ações organizacionais, ações de marketing, ações de comunicação, e ações de relacionamento, sendo as 3 primeiras o que chamamos de categorias estruturais, e as 3 últimas as categorias de divulgação.

Ações técnicas estão obviamente relacionadas a visões que foram reveladas pela dimensão técnica da matriz de imagem. Imaginemos, por exemplo, que uma empresa quer projetar a imagem de excelência técnica e atendimento premium, mas o mapeamento de imagem revelou que um percentual significativo dos clientes considera que o suporte e a qualidade de seus serviços são pontos a serem melhorados. Obviamente, considerando a estratégia da empresa, isso é um aspecto negativo da sua imagem que precisa ser modificado. Entretanto, nesse momento uma segunda avaliação precisa ser feita: o suporte e os serviços realmente deixam a desejar em termos de qualidade, ou isso seria uma visão que os clientes carregam do passado? Se a empresa chegar à conclusão que seus serviços ainda precisam de melhorias para serem vistos pelos clientes como pontos positivos, um conjunto de ações técnicas (mudanças de processos, melhor controle de qualidade, reformulação de serviços, etc) deve ser iniciado. Entretanto, caso a empresa conclua que os serviços já estão sendo entregues com muita qualidade e que a visão dos clientes ainda é um resquício de fatos passados, esse aspecto da imagem precisa de ações de divulgação (marketing, comunicação e relacionamento) para ser alterado.

Esse princípio, de forma geral, vale também para ações organizacionais e comerciais. Então, sempre que clientes possuem uma imagem pouco favorável sobre algum aspecto organizacional (processos, equipe, gestão, etc), devemos avaliar, da forma mais isenta possível, se essa imagem desfavorável é fruto de problemas reais da nossa empresa que precisamos corrigir, ou se na verdade a maior parte desse problemas já foi corrigida (ou nunca existiu) e a nossa empresa não conseguiu mostrar isso ao mercado. Quando a visão negativa é sobre aspectos comerciais (preços, formas de comercialização, cobrança, etc) precisamos fazer a mesma consideração, avaliando se essa visão desfavorável é fruto da nossa política comercial, ou se é uma imagem que clientes carregam de outras épocas que já não corresponde mais à realidade, ou mesmo fruto de algum incidente pontual já corrigido.

Na grande maioria dos casos, a resposta é uma combinação dos dois aspectos, o que varia é o peso de cada um deles. Ou seja, em algumas situações a maior parte do

problema pode ser, por exemplo, uma ineficiência técnica que temos que corrigir, mas que deve vir acompanhada de alguma divulgação. Já em outras situações pode ser o oposto, a maior parte do problema técnico/estrutural/comercial já foi corrigido, apenas alguns ajustes precisam ser feitos, e a maioria do nosso esforço e dos nossos recursos devem ser direcionados para ações de divulgação, tornando perceptível ao mercado as mudanças internas que já ocorreram.

Então, ao final da análise dos resultados de um mapeamento de imagem, uma empresa costuma criar um plano de ação para trabalhar os aspectos que mais precisam de atenção. Esse plano de ação sempre envolve algum conjunto de ações estruturais (técnicas, comerciais e organizacionais) e um conjunto de ações de divulgação (marketing, comunicação e relacionamento), por isso é muito comum que as áreas de marketing e as agências externas das empresas estejam envolvidas em todo processo de entendimento e avaliação dos resultados do mapeamento.

Mudanças na imagem da empresa são lentas e graduais, por isso os planos de ação são sempre de longo prazo, e funcionam melhor quando estabelecem metas graduais de melhorias sobre pontos específicos, que precisam ser sempre monitorados, o que nos faz concluir que a imagem precisa ser periodicamente reavaliada para descobrirmos se estamos indo na direção correta.

17 Governança, papéis e responsabilidades

__Governança__ de imagem corporativa significa fazer com que a manutenção e aprimoramento da imagem da empresa seja uma __preocupação permanente__, e um processo que permeie a empresa como um todo

A gestão da imagem de uma empresa compreende um ciclo permanente, que envolve a definição da imagem desejada, mapeamento, análise, identificação de elementos críticos, desenho de um plano de ação, estabelecimento de metas, execução e acompanhamento das ações planejadas, iniciando-se nesse ponto um novo ciclo, com um novo mapeamento, comparação dos resultados previstos e obtidos, novo plano de ação, e assim sucessivamente.

Cada uma dessas etapas possui pessoas diferentes envolvidas, variando naturalmente em função do porte e da estrutura da empresa. A definição da imagem almejada é parte do planejamento estratégico, e costuma envolver os sócios e a alta gestão. A realização do mapeamento, como já comentamos, envolve usualmente a área de vendas, podendo muitas vezes envolver outras pessoas com um relacionamento próximo aos clientes, e tende a ser coordenada pela área de marketing. O processo de análise e definição dos pontos críticos a serem atacados volta a envolver a gestão da empresa, incluindo também a área de marketing e, muitas vezes, as áreas de negócios e a agência de marketing que atende a empresa, pois ela será responsável por operacionalizar parte do plano de ação. A execução do plano em si costuma ser dividida entre as ações estruturais (mudanças internas em processos, produtos, etc) que são conduzidas por cada uma das áreas que devem implantar mudanças, e as ações de comunicação, que são encabeçadas pela área de marketing, usualmente em conjunto com uma agência externa que apoia a empresa. Por serem ações diversificadas de médio prazo, os planos de ações possuem um gerente de projetos que coordena e acompanha as diversas frentes.

Esse ciclo, suas etapas e seus participantes são a essência da governança de imagem corporativa, que pode ser muito ampla ou muito simples, mas que nada mais é do que fazer com que a manutenção e aprimoramento da imagem da empresa seja uma preocupação permanente, e um processo que permeie a empresa como um todo.