

FIDELIDADE TEM LIMITE

1- Em minha antiga empresa, fazíamos tudo para segurar o cliente: nossas instalações eram projetadas pensando especialmente nele, bolávamos embalagens criativas, nossos preços eram extremamente competitivos e a qualidade de nosso produto era insuperável. Apesar disso, perdemos alguns deles. O cliente fiel morreu?

(Carl Warren Ridgefield. Connecticut)

Ele não morreu, mudou. Houve um tempo em que era possível "ganhar" a fidelidade do cliente oferecendo-lhe ingressos para um jogo importante, férias na Disney e até mesmo um belo jantar uma vez por ano. Além disso, dava também para preservar aquela lealdade com o que se costumava cha-mar de venda corpo a corpo, construindo um relacionamento com o cliente. Ele nos contava seus sonhos, suas preocupações, e nós o visitávamos para saber de que maneira nossos produtos aten-diam à sua necessidade. Procurávamos saber quais eram seus problemas. Em situações mais competitivas, acrescentávamos aquele toque a mais na manufatura e no design do produto a que você se refere em sua carta. Geralmente, essa cumplicidade era suficiente para segurar o cliente.

Sim, o preço era importante naqueles tempos venturosos. Às vezes, era importante até demais (estamos talando de, vejamos, dez anos atrás). No entanto, nunca ele foi tão importante quanto na economia feroz dos dias atuais. A internet, de modo especial, tornou os preços transparentes, e as compras ganharam o mundo. Por isso, é preciso redefinir o relacionamento com o cliente. Sua fidelidade não se resumirá mais a uma "transação", e sim a uma "via de

mão dupla". A estratégia da "transação" significa oferecer ao cliente preço competitivo, alta qualidade e serviço excelente. Em troca, ele volta sempre. É um acordo muito bom, pelo menos enquanto não aparecer alguém com preço melhor e qualidade e serviço superiores. Quando isso acontece, volta-se novamente à estaca zero, porque você se vê obrigado a conquistar outra vez seu cliente, quase como se nunca tivesse tido contato com ele antes.

Já na estratégia de "mão dupla" você e seu cliente não têm exatamente um acordo. É mais um comprometimento mútuo. Você, o vendedor, não está proporcionando a ele apenas preço justo, qualidade e serviço. Você demonstra sua profunda lealdade oferecendo-lhe uma possibilidade imensa e inimitável de vencer graças a uma produtividade melhor, um rendimento mais acelerado, menos estoque e mais produtos inovadores. Você está propiciando algo a seu cliente que o torna parte indispensável do sucesso dele no mercado. Só então você terá sua fidelidade total em troca.

Agora, pode ser que você esteja pensando: "Mas foi isso o que nós fizemos! Construímos fábricas, bolamos uma embalagem especial!"

Então responda: será que esses serviços — sem dúvida caros para você — mudaram mesmo a situação de seu cliente? Será que permitiram a ele, por exemplo, expandir o negócio para mercados novos e lucrativos ou mesmo colocar para escanteio velhos concorrentes? Parece pouco provável, caso contrário ele não o teria abandonado.

A fidelidade moderna, portanto, resume-se em última análise àquele velho ditado: "Quem planta colhe". Quanto mais você se empenhar para que seu cliente seja bem-sucedido por mais tempo — não se preocupando apenas com suas necessidades imediatas —, tanto maior será a dedicação dele a você. É claro que isso não é nada fácil. Contudo, em face de uma economia global cada vez mais competitiva, encarar a fidelidade como via de mão dupla é a única opção possível.

2- Quais seriam as características de uma boa universidade corporativa?

(Wladimir Glazunov, Moscou)

Sua pergunta, naturalmente, aplica-se a grandes empresas, uma vez que a maior parte das organizações não pode se dar ao luxo de contar com um centro interno de aprendizagem.

Manter uma universidade corporativa custa caro, mas pode significar um diferencial e tanto para uma empresa. Aquelas que mantêm programas de desenvolvimento de gestão eficazes conseguem obter vantagens competitivas reais. Elas costumam atrair os melhores talentos durante o processo de contratação e, para os que já estão a bordo, convertem os de potencial elevado em profissionais de desempenho excelente.

No entanto, aqui é preciso fazer uma observação: muitas ve- zes, as universidades corporativas não são eficazes.

Isso acontece principalmente porque as empresas trazem gen-te de fora para dar aulas — em geral, professores de escolas de negócios e consultores —, pessoas que desconhecem o dia-a-dia da empresa. É o que se pode chamar, com toda a razão, de sabotagem do processo.

O correto seria colocar os executivos da própria empresa pa- ra dar aulas, mostrando aos empregados de que maneira o "su- cesso" é entendido e praticado na companhia. Não só os alunos se sentiriam motivados como os executivos teriam uma ótima oportunidade de crescimento (e de viver alguns momentos lúdi- cos) ao vestir temporariamente a beca de professores.

As universidades internas também fracassam por uma segun- da razão, ainda mais insidiosa: elas se transformam em "reser- vatórios" (termo menos agressivo do que "depósitos de lixo") de empregados que podem ser dispensados de suas funções du- rante algumas semanas.

Isso acontece, é claro, porque poucos executivos gostam de se ver privados de seus funcionários mais produtivos. O antído- to consiste em fazer com que esses líderes entendam e aceitem o fato de que o programa de desenvolvimento interno deve ser um prêmio para o bom desempenho. Só os melhores são esco- lhidos — pela liderança da empresa e pelo pessoal de RH.

Fonte: REVISTA EXAME – 26/09/2011 – Pág. 134 a 135.