

Clientividade®: a chave para aumentar a competitividade **por Cesar Souza**

As empresas brasileiras necessitam praticar mais a Clientividade® do que se preocupar apenas com sua Competitividade. Ou seja, necessitam centrar o foco das atenções mais nos seus clientes do que desperdiçar energia bisbilhotando a vida de seus competidores.

As dramáticas transformações no mundo corporativo estão exigindo que setores inteiros, indústrias e negócios sejam reinventados. As empresas sobreviventes serão aquelas que conseguirem se reinventar num verdadeiro processo de “ruptura construtiva” para poder competir melhor. Não são mais úteis aquelas estratégias que foram válidas numa situação completamente diferente da que vivemos. Precisamos reinventar o conceito de Competitividade, sob pena de continuarmos reclamando da falta de fidelidade de nossos clientes e acordando com o pesadelo das reclamações no PROCON e inadimplência alta, além de surpresos com as caras campanhas de marketing que passam longe dos resultados desejados.

- Mas, como ser mais competitivo?
- Ficando de olho nos competidores?
- Copiando suas estratégias e táticas?

Não! A primeira coisa a fazer é reinventar a relação das empresas com seus Clientes. Isso mesmo, C-L-I-E-N-T-E-S ! O epicentro das mudanças está localizado justamente na relação com Clientes. O poder migrou das mãos da empresa para as mãos do cliente. Saímos da época em que os custos definiam os preços para uma em que os preços é que definem os custos. Ao invés de fazer lucros através de um percentual em cima de custos ineficientes de produção, as empresas agora definem o que podem gastar a partir do preço que seus clientes estão dispostos a pagar pelos seus produtos e serviços. Para muitas empresas, o “sonho” da estrutura complacente de custos não só acabou como tomou forma de pesadelo. Para aquelas que não podem competir em custos baixos resta a alternativa da diferenciação de produtos, serviços e... da relação com seus clientes.

É chegada a hora de avançarmos do paradigma das teorias sobre competitividade, que foram úteis na década de 90, para uma Prática da Clientividade. Competiremos melhor se focarmos a atenção nos nossos Clientes atuais e potenciais que desejamos conquistar e fidelizar, e deixarmos que nossos concorrentes se preocupem com nossa competitividade.

Mas, em que consiste a Clientividade?

Trata-se da arte de surpreender os clientes, encantando-os com produtos e serviços fundamentalmente novos e diferenciados. Não se trata de atender ou de simplesmente superar as expectativas deles. Atender e superar suas expectativas atuais reflete ainda uma postura cartesiana na relação com o cliente. Trata-se de surpreendê-lo! Isto porque

se a sua empresa ficar apenas fazendo o que o cliente pede ou quer, corre o risco de aparecer um concorrente e surpreender o seu cliente, conquistando-o antes. Para obter sua fidelização, as empresas precisam customizar cada transação com seus clientes com o mesmo entusiasmo da primeira vez. Para que não seja a última. Só assim vão conseguir conquistá-los, cativá-los e fidelizá-los.

Trata-se também da arte de voltar toda a empresa para o cliente, do porteiro ao presidente. Isso mesmo, chega de jogar para a platéia e dizer que temos foco no cliente. Não temos! Alguns dos nossos colaboradores até têm. Principalmente se são vendedores ou da área de marketing. Mas a grande maioria das pessoas dentro das empresas continua com o foco no produto, na tecnologia, no processo, na norma interna e no sistema. Afinal de contas, cliente é muito importante para ficar nas mãos apenas da turma da área comercial ou marketing. Cliente é responsabilidade de todos. Mudar os hábitos da empresa criando uma CULTURA DE CLIENTIVIDADE, esse o enigma dos vencedores.

A Clientividade trata também da decisão estratégica de oferecer soluções integradas aos clientes e não apenas produtos de qualidade com preços competitivo. Nem apenas serviços complementares. Ou qualidade de atendimento ou mesmo marketing de relacionamento. Tudo isso é simplesmente OBRIGAÇÃO. Uma empresa só vai fidelizar clientes se oferecer 'solucionamento' e não apenas atendimento ou relacionamento. Esse o desafio: agregar valor ao cliente oferecendo soluções integradas. Essa a essência da Clientividade.

Precisamos refletir mais sobre nossos modelos mentais e sobre como eles afetam a competitividade das empresas. Não podemos mais nos dar ao luxo de estar no Século XXI contaminados por modelos que consideravam o cliente como um mal necessário por estarem baseados nas vantagens ilusórias dos recursos naturais, da mão de obra barata, das manipulações de tarifas, das taxas cambiais e de subsídios protecionistas que apenas camuflaram a baixa produtividade dos negócios. Não poderemos ter sucesso na Era do Conhecimento com hábitos que já são impróprios até mesmo nesse final da Era Industrial.

Qualquer empresa, em qualquer negócio e desde que tenha pelo menos um cliente precisa adotar a postura da Clientividade como alavanca para sua maior competitividade.

Mas, como fazer?

A saída é colocar a alegada genialidade dos nossos talentos humanos a serviço dos clientes.

Quando o garoto propaganda das Casas Bahia começou a perguntar em rede nacional "quer pagar quanto?" muita gente estranhou e achou que empresa tinha perdido a noção da realidade. Que era uma inversão de valores colocar tanta ênfase nos desejos do cliente, especificamente em um assunto tão delicado e volátil como o fluxo de caixa de um varejista.

O sucesso das Casas Bahia demonstrou que a estratégia era arrojada, mas longe de ser “maluca”. A mensagem que os Klein estavam passando era evidente: foco no cliente, seus desejos e sonhos. Todas as atenções, todos os mimos, todos os detalhes. O cliente das Casas Bahia é pobre mas sonha em mobiliar sua casa, sonha em ter uma vida de novela, sonha em prover sua família com muito mais do que móveis e eletro domésticos: o sonho é a dignidade, o conforto. O único problema é que esse cliente precisa de crédito, descontos, prazo. Precisa acreditar que aquilo tudo que ele deseja está ao alcance do seu salário de trabalhador. “Quer pagar quanto?” soou como música... Como isso foi possível? A idéia consistiu em traçar suas estratégias não com base nos seus concorrentes, mas sim nos seus clientes. É colocar o cliente do lado de dentro da empresa, e mais além, é a disseminação dessa percepção por toda a empresa. Todas as pessoas, do presidente ao porteiro devem pensar em desvendar os sonhos do cliente e trabalhar para realizá-los.

Existem três pontos fundamentais sobre o qual uma estratégia de desenvolvimento da clientividade deve apoiar-se. Inicialmente é preciso desvendar o “DNA do cliente”. Se o saudoso Comandante Rolim acreditasse que tudo o que os seus clientes desejavam era apenas uma viagem segura, provavelmente não teria revolucionado a aviação comercial brasileira. Rolim invadiu o imaginário dos clientes ao perceber que uma viagem pode ser a realização de um sonho, a menor distância para um encontro amoroso, para a realização de um negócio importante, o sonho de conhecer um lugar novo, um merecido descanso, a volta para casa. Introduziu a poltrona maior no meio, caprichou no atendimento e na cortesia, estendeu um tapete vermelho, enfim, tratou seu cliente como uma celebridade da novela das oito. E é fundamental perceber que não existem apenas um “mercado”, mas sim “o cliente”, cada um diferente e único.

Tomei o remédio que prescrevo e desvendei o DNA dos clientes que visitam meu hotel em Búzios (RJ). Descobri que existem quatro segmentos que correspondem a 80% do meu faturamento. Para cada um dos segmentos elaboramos estratégias, produtos e serviços adequados. O sucesso é evidente, no sorriso e nas taxas de ocupação. Repito, não se trata de conhecer os dados demográficos ou psicográficos, e sim de conhecer os sonhos e o comportamento do cliente.

O segundo aspecto definidor da Clientividade é o fortalecimento da rede de distribuição. A Brahma é o grande exemplo, foi capaz de montar uma rede de distribuição eficaz motivada, que veste a camisa da empresa. Eles podem captar os desejos e aspirações com maior agilidade e precisão, repassando-o à empresa. Estão também em posição de informar aos clientes a cultura da empresa, podem comunicar o conceito de clientividade através de suas ações e postura. A rede de distribuição e a empresa trabalham como parceiras, coordenando suas ações para atender o cliente. Essa rede é o grande diferencial da Brahma, sua competência crítica, seu “pulo do gato”. Outras empresas conseguem fabricar produtos extraordinários que ficam empacados nas prateleiras porque não conseguem transformar seus distribuidores ou pontos de venda (PDVs) em aliados e parceiros.

Por fim, é necessário disseminar entre todos os colaboradores e terceirizados de uma empresa a Cultura da Clientividade. É fundamental que toda a organização esteja mergulhada até a alma nessa “obsessão”. Isto significa entender o que beneficia seu cliente, e focar no atendimento dessa necessidade. Todas as pessoas de uma empresa – técnicos, secretarias, atendentes de telemarketing, pessoal da cobrança, carregadores, administrativos, enfim todos sem exceção e não apenas a turma de vendas e comercial -- podem ajudar a aumentar as vendas e principalmente a fidelizar os clientes através do encantamento deles. Um belo exemplo: Magazine Luíza, que dá um show: foi considerada a melhor empresa para se trabalhar no Brasil em 2003 pela pesquisa da Exame e ao mesmo tempo cresceu suas vendas de forma extraordinária, conquistando e fidelizando clientes. A Natura também faz isso de maneira notável: sua filosofia de “bem estar bem”, remete a idéia de bem estar aliada a estar bonita, vende o sonho da juventude em qualquer idade, da qualidade de vida através de seus produtos. Mais do que vender um produto, a Natura vende um conceito e o internaliza em seus colaboradores, que o vivenciam e acreditam neles e conseguem transmitir isso de forma exemplar.

O desafio enfrentado pela Brahma, Magazine Luíza, Natura e por várias outras empresas que atuam no Brasil como o Laboratório Fleury, a Tetrapak consiste em atingir a excelência nesse tripé: (a) cultivar uma postura e atitude naturalmente voltada para o cliente em todos os níveis onde haja contato direto ou indireto com o cliente; (b) transformar distribuidores e vendedores em parceiros eficazes e antenados com os objetivos estratégicos da empresa; e, fundamentalmente, (c) entrar no imaginário dos clientes, conhecer seus sonhos e antecipar seus desejos. Sem esquecer de agir no dia a dia para realizá-los, encantando-os sempre para que não sejam surpreendidos pelos concorrentes. Várias outras empresas começam a dar passos concretos nessa direção: a Eletropaulo, a Ampla, a ALE, dentre outras.

Precisamos entender de uma vez por todas que cada cliente é um vendedor e não apenas um comprador. Isso mesmo, o cliente é o melhor vendedor de sua empresa. O maior objetivo da empresa que pratica a Clientividade é transformar cada cliente em um vendedor ativo. Porém, o maior desafio para a empresa é que o cliente só vende aquilo que o surpreende. Por exemplo, o hóspede de um hotel não sai por aí alardeando que o hotel tem camas, televisão no quarto ou pessoal cortês. Isso é obrigação. Eles se tornam vendedores quando falam dos momentos mágicos que viveram lá. Pode ter sido um show musical promovido pelo hotel onde aprendeu a dançar algo diferente. Ou o impecável serviço que foi oferecido a seus convidados numa reunião de negócios inesperada.

As empresas e os profissionais vencedores serão aqueles que perceberem que a verdadeira revolução invisível provocada pela mudança na postura dos clientes os coloca defronte – não de um problema - mas de uma grande oportunidade de reinventar o mundo corporativo. As antigas verdades estão sendo zeradas. Uma delas contudo deve prevalecer, como demonstram alguns dos exemplos aqui citados: ainda não inventaram nada melhor que o binômio Talentos e Clientes para aumentar a Competitividade de uma empresa!

Cesar Souza
cesarsouza@empreenda.net

Consultor e palestrante de várias empresas de porte no Brasil. É considerado um dos maiores experts brasileiros em:

- Estratégia Empresarial;
 - Desenvolvimento de Equipes e Talentos
 - Clientividade: Conquista e Fidelização de Clientes
- Autor do livro "Talentos e Clientividade", publicado em 2000 e mais recentemente de dois best-sellers VOCE É DO TAMANHO DE SEUS SONHOS e O MOMENTO DA VIRADA, classificados em 5º e 6º lugares na lista dos Mais vendidos, categoria Negócios (revista Veja, 22/09/2004). Recentemente foi apontado pela entre os 10 palestrantes mais requisitados do Brasil (revista Exame - 24/novembro/2004).

Com sólida experiência como executivo, César Souza foi até 1998 Vice Presidente da Odebrecht of América, Inc, radicado em Washington nos EUA. Até 2001 foi sócio-diretor do Monitor Group, empresa fundada por Michael Porter. Fundou a Empreenda Participações e tornou-se sócio da Creative Works, com a qual desenvolveu a Metodologia da CLIENTIVIDADE®. Da fusão dessas duas empresas nasceu a EMPREENDA estratégica, marketing, rh da qual é o atual presidente.

Como empresário, é desde 1990 sócio do Hotel Galápagos Inn em Búzios no Rio de Janeiro, premiado pelo TOP Empresarial em 2005.

Possui MBA pela Vanderbilt University (1974), graduou-se em Administração de Empresas na Universidade Federal da Bahia. Em 1992, o World Economic Forum, em Davos, o nomeou como um dos "200 Global Leaders for Tomorrow".



Fonte: Portal Administradores www.administradores.com.br

Portal Administradores é parceiro da MMR Brasil.

Gerenciamento de Projetos em Porto Alegre