As Chamas Frias da Fidelização

SÉRIE
PAPEL & ARTE

João Luiz Gabassi

As Chamas Frias da Fidelização

**A relação com o cliente é uma bebida
que deve ser tomada até o último gole
(independente do gosto do empresário)**

HAMA editora
Rio de Janeiro
2009

© by João Luiz Gabassi

2009, Hama Editora Ltda.
Avenida das Américas, 5001/309 - Barra da Tijuca
Rio de Janeiro - RJ - CEP 22631-004
Telefax: (21) 2431-2112
Todos os direitos reservados.

Direção editorial: Rosangela Feitosa
Revisão: Irina Querette
Capa e programação visual: Claudio Albuquerque
Impressão e acabamento: Milograph

CATALOGAÇÃO NA FONTE

G112a

Gabassi, João Luiz.
As chamas frias da fidelização: a relação com o cliente é uma bebida que deve ser tomada até o último gole (independente do gosto do empresário)/ João Luiz Gabassi. - 1 ed. – Rio de Janeiro: Hama, 2009.
96 p. ; 21cm. (Série Papel & Arte)

ISBN 978-85-86962-11-0

1. Satisfação - Fidelização. 2. Serviços ao cliente. 3. Clientes - Fidelização I. Título.

CDD - 658.812

A Série Papel & Arte é constituída por publicações dirigidas a empresários e profissionais interessados na gestão do varejo especialmente focada no mercado de papelaria.

Creio em Deus
Seu nome é Jesus Cristo
A Bíblia é Sua palavra
Ao Senhor toda a glória!

Dedico este trabalho à minha família, amigos, irmãos em Cristo, concorrentes, clientes, alunos e players do mercado de suprimentos para escritório e informática.
Em especial aos colaboradores e amigos das organizações: Brasil Escolar, Francal, Hama Editora, Igreja Evangélica Cristã Presbiteriana de Santa Isabel e Print Label.

Sumário

Prefácio 11

Introdução 13
- As Chamas frias 15
- A Responsabilidade do cativar 17
- Tolher ou talhar? 19
- Pesquisa de benchmark 22
- O Cachorro e o coelho 25
- Seis regras para presidentes 27
- Servindo e sonhando 36
- Produtos-combate 39
- Deus é fiel, e daí? 41
- Mudar ou morrer 44
- Originais versus marginais 46
- O Sinal da cruz 51
- Telemarketing 53

O Desafio da administração familiar 58
A Lei do "desde que" 61
Axiomas e paradigmas da fidelidade 64
Eu encontrei Deus 68

O que há mais a dizer sobre a senhora fidelidade 70
Fidelizar, ser fiel, a quem? 71
Três dicas para fidelização de clientes 74
Um caso de amor temporário 77
Quando o cliente é a empresa 80
A chave do cadeado mundial 84

Referências de leitura 88

Sobre o autor 89

Prefácio

Quando li estas linhas de Gabassi percebi o quanto nossa luta pela fidelização dos clientes é árdua. Nossa companhia faz vinte anos de existência neste ano de 2009. Não sabemos o que é crise. Temos aprendido que na hora da adversidade o que tem feito a diferença é qualidade.

Qualidade dos produtos e qualidade dos serviços. Mas também, tratamento de qualidade para nossa gente. Gabassi gosta muito de uma frase: nossa gente, nosso orgulho. Aqui somos um. Lutamos por isso. Vivemos isso. Eu tenho provado isto em todas as áreas da minha vida.

Quem está satisfeito não troca. Quem está satisfeito tem prazer em demonstrar tal satisfação. A demonstração de carinho que temos recebido de nossos colaboradores e de nossos clientes tem comprovado isto.

Por isso, você, ao término da leitura destas linhas, terá

dois caminhos. Há o caminho da mesmice. Poderá deixar as coisas como estão. Ou poderá mudar. A mudança sempre gera algum desconforto. No mínimo, físico. Mas é a grande realidade da vida: estamos sempre mudando. E muitas vezes precisamos mudar pela simples necessidade de mudar.

Lembro-me de que, vez por outra queremos almoçar em algum lugar diferente. Queremos um carro novo, conhecer um lugar novo, mudar de ares... Assim também são nossos clientes. Podem mudar e devemos estar atentos a esta movimentação.

É com alegria que lhe apresento estas linhas. Mais que um prefácio, esta é uma recomendação. Recomendo que leiam com carinho, com atenção e que foquem no encantamento de seus clientes.

Comecem por sua casa, por sua vida pessoal, sejam carinhosos com os seus. Lembrem-se de Deus. Cultivem os valores espirituais e provem da alegria interior. Sejam, acima de tudo, fiéis a vocês mesmos.

Não se oprimam, não aceitem o caminho mau, não se aliem ao erro. Nossos clientes perceberão que estamos tentando fazer o melhor.

Há duas maneiras de errar. Uma delas é tentando acertar. Então, prossigamos em tentar fazer o melhor. Sempre.

Uma boa leitura e que Deus abençoe seu tempo e seu coração para que as chamas da fidelização não sejam tão frias assim afinal...

Guilherme Castro Ramos Júnior
Presidente da Print Label

Introdução

Segundo Aurélio (2001), fidelização é o processo ou técnica que visa manter a clientela cativa a determinada empresa mediante recursos de relações públicas, promoção, etc. O mesmo autor dá uma segunda definição: o resultado deste processo ou desta técnica. No entanto, sabe o que ocorre quando procuramos o verbo fidelizar no mesmo dicionário onde encontramos o significado para fidelização? Ele simplesmente ainda não existe, pelo menos não para este e outros dicionários da Língua Portuguesa.

Somente no Houaiss encontramos o verbo fidelizar: tornar (um cliente) fiel a um produto, marca, serviço etc.

Claret (1997) afirma que a palavra fidelidade vem do radical "fides", e que o substantivo latino não tem verbo, e ainda diz que poderíamos inventar o verbo "fidelizar" – mas trata-se de um neologismo desconhecido.

Se, para este autor e para o Aurélio, estamos diante do desconhecido, para os escritores e pensadores do marketing atual, o verbo parece muito comum.

Você vai encontrar nas páginas deste livro o verbo fidelizar usado de forma natural e talvez até, ao seu tempo, já se encontre em todos os dicionários.

Espero que as histórias e trabalhos acadêmicos aqui encontrados sejam de grande valia para você entender porque as chamas da fidelização às vezes são tão frias.

Boa leitura e que Deus abençoe sua vida.

As chamas frias

Fidelizar talvez seja o maior desafio de qualquer negócio. E também a chave de seu sucesso. Quando escrevia a monografia de minha primeira pós-graduação, justamente sobre este assunto, me deparei com um livro muito gostoso de ler chamado Os Axiomas do Marketing.

Nele, seu autor, Francisco Alberto Madia, com maestria, nos traz como seu primeiro axioma a já conhecida frase "O cliente sempre tem razão". Sabe qual é o segundo axioma? Veja lá: "Quando o cliente não tiver razão, prevalece o primeiro axioma". Uma das frases que muito uso em minhas palestras, até para "quebrar o gelo", é "O casamento é um relacionamento onde uma das pessoas sempre tem razão. A outra é o marido!".

Todos riem. Mas é verdade. Você prefere ter razão ou ser feliz? Nosso cônjuge é nosso maior cliente. Também é nosso maior fornecedor. As chamas da paixão são quentes. Mas as da fidelização são frias.

Dar razão ao cliente, até mesmo quando você pensa que tem certeza de que o cliente não está com a razão, é, acima de tudo, uma questão de inteligência. Fria, mas verdadeira.

Opte por esperar um momento mais oportuno para mostrar seu ponto de vista. Esta é uma chama fria. Difícil de ser seguida. Mas necessária.

Opte por se calar diante da intransigência e diante do

exagero. Quantas vezes você não teve vontade de pôr seu cliente no colo e lhe dar umas boas palmadas? Opte por não fazer isso. Opte pela frieza da espera do segundo tempo.

Você vai encontrar muitas chamas nesta obra que julgará serem frias demais. E talvez, a princípio, elas não entrem em seu coração. Mas experimente. Foque no cliente. Respeite seus gostos, sua vontade, conheça e trabalhe para realizar seus desejos.

Transforme seu negócio (ainda que você seja seu negócio) num lugar gostoso de ser frequentado. Faça com que ele se sinta em casa.

Se, ainda assim, as chamas permanecerem frias, elas se esquentarão quando os resultados forem sentidos numa das partes mais sensíveis de nossa vida: o bolso!

A RESPONSABILIDADE DO CATIVAR

Muitas vezes lemos certas coisas que entram em nosso coração como se fossem leis. Mas elas não são leis. São opiniões. Por exemplo, Aristóteles, em 360 a.C., escreveu em Revolução da Alma: "Ninguém é dono da sua felicidade, por isso não entregue a sua alegria, a sua paz, a sua vida, nas mãos de ninguém, absolutamente ninguém. Somos livres, não pertencemos a ninguém e não podemos querer sermos donos dos desejos, da vontade ou dos sonhos de quem quer que seja".

Tal afirmativa não é uma lei, assim como não é a que escreveu Saint-Exupéry quando tratou da responsabilidade do "cativar", no queridíssimo livro O Pequeno Príncipe: "Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas".

Sabe por quê? Porque todos nós cativamos e somos cativados por pensamentos, palavras e atitudes. Se tais palavras tiverem o gosto vazio da sedução e da conquista irresponsável, responderemos a Deus por elas. Deixe lhe dizer mais duas frases do mestre Antoine: "Se tu choras por ter perdido o sol, as lágrimas te impedirão de ver as estrelas. Se alguma coisa te opõe e te fere, deixa crescer. É que estás a ganhar raízes e a mudar. Abençoado ferimento que te faz parir de ti próprio".

Nós não podemos chorar diante de uma perda, pois sempre haverá um céu estrelado que sucederá um dia de sol. Os

ferimentos podem nos fazer mal ou bem, mas, de repente, nascemos ou ressurgimos mais fortes diante deles. Por isso te digo: sê forte e valente, e desfruta das verdadeiras amizades em paz.

Nenhum homem que cruza nossos caminhos é o melhor dos homens, ou o pior deles. Se puderem ser bênção, que fiquem. Se não puderem, que vão.

Tolher ou talhar?

As chamas da fidelização são sim, por muitas vezes, frias. Muitas vezes, nossas equipes não entendem que vivemos para satisfazer os desejos de nossos clientes. E, muitas vezes, nós, por tabela, somos os responsáveis pela insatisfação dos mesmos.

Quantas vezes nós não escutamos uma conversa até o final e, por não saber ouvir, tolhemos as boas intenções de nossos colaboradores?

Estamos tolhendo ou talhando? Existem muitos significados para ambas as situações. Vou me ater a alguns.

Tolher, nesta história, pode ser impedir, proibir ou até embaraçar. Talhar (que, por analogia, pode até ser sinônimo de tolher – não é o caso) significa preparar. Isso mesmo.

Nossas atitudes podem tolher (impedir as boas ações de nossos colaboradores para com nossos clientes) ou talhar (prepará-los para procurar atender ao máximo possível as vontades dos clientes).

Se você trabalha na área do atendimento, procure conhecer o estilo administrativo de seu líder e adaptá-lo às necessidades de seus clientes.

Se você é líder, procure trabalhar com os clientes de forma que seus colaboradores saibam que o cliente é a razão da existência de seu negócio.

Se você está em posição de elaborar as "regras de fidelização" (quanto medo tenho desta frase), ouça, primeiro, os clientes.

Analisemos, por exemplo, os contratos de fidelização de empresas de telefonia móvel (celulares).

Quantos clientes não estão às voltas agora com a Lei da Portabilidade (que permite ao proprietário da linha permanecer com o número original ainda que mude de operadora). Imagine que ele tenha tentado mudar de operadora e ficou preso à mesma por força contratual. Para onde ele irá assim que ficar "livre" do contrato que o obrigava a permanecer?

Certas regras de fidelização que apenas tolhem os direitos dos clientes em troca de benefícios serão sempre mal interpretadas pelos mesmos. Clientes não podem ser tolhidos, precisam ser talhados! Tanto os externos (compradores) como os internos (colaboradores).

Existe liberdade em seu negócio para que os clientes possam fazer opção e eles a fazem por sua loja ou estabelecimento devido à excelência da qualidade do seu atendimento?

Parabéns, seu negócio tem futuro.

Seus clientes compram de você devido à falta de concorrentes ou mesmo porque o que você oferece, por algum motivo, não pode ser encontrado em outro lugar? Eis aí um risco. Não estou aqui falando da inteligência do negócio.

Muitas vezes, um bom comprador pode, por exemplo, se abastecer em excesso de um item por saber que, no futuro próximo, o mesmo ficará em falta no mercado.

Mas, se, ao comprá-lo, o cliente perceber má vontade no atendimento por força desta exclusividade ou ainda se os preços cobrados pelo produto em pauta estiverem muito acima do aplicado pelo mercado de forma injustificada, você poderá ter problemas.

Não se esqueça, o mundo gira, e seu cliente voltará a ter

o poder da compra. Se tiver opções, ele não se esquecerá destes maus tratos e o abandonará. Aliás, ele já o fez, só não foi embora ainda por uma questão de tempo.

Esta chama está fria demais? Aqueça-a com atitudes gerenciais positivas.

Caso sua posição de GEP (Gerenciamento Estratégico do Preço) seja aumentar o valor da mercadoria em escassez, deixe isto claro para o cliente.

Explique que o produto teve aumento de preço pela falta de oferta e que você está momentaneamente impedido de fazer novas reposições.

A transparência sempre foi importante atitude de fidelização de clientes.

Lembre-se: é necessário que o cliente entenda que o tolher ou talhar é circunstancial, ou seja, ele está tolhido de encontrar o produto no mercado para poder fazer cotação de preços, mas sua equipe está talhada para atendê-lo tão bem que, mesmo quando ele voltar a encontrar esta opção, sua loja será lembrada com carinho.

A opção é sua. Se optar por tolher, você também será tolhido. É a lei da semeadura. Colhemos o que plantamos. Não tolha. Talhe.

Pesquisa de benchmark

Em meu livro anterior, também desta série Papel & Arte, falei sobre os "4 Pês" que compõem o mix do marketing: Produto, Preço, Promoção e Ponto-de-Venda. Recentemente, no site da companhia Print Label, fizemos uma enquete com a seguinte pergunta: Qual o fator preponderante que leva uma empresa a se manter na liderança do mercado? As respostas mais votadas foram a qualidade dos seus produtos (primeiro P) e o fato de encontrá-los com facilidade nos pontos-de-venda (quarto P).

Tais enquetes visam a descobrir a opinião dos frequentadores do site, mas não têm lá muito valor científico, visto que a amostragem é pequena, restrita aos navegantes da internet e que não podem ser identificados. Mas toda pesquisa é bem-vinda.

Há quem diga que, antes de qualquer um dos quatro "pês", existe o "p" da pesquisa. A pesquisa de mercado é todo e qualquer processo que faz levantamento de dados e os analisa. Esta é uma das chamas frias, porque tais processos podem ter custo elevado, sobretudo se forem feitos por reconhecidos institutos de pesquisa. Mas não podemos ficar sem saber a vontade de nossos clientes. Quero contar uma história que muito uso em minhas palestras sobre Vendas Consultivas.

Certa vez um jardineiro pediu a seu patrão para usar o telefone após o término de um trabalho.

O patrão só pôde, obviamente, ouvir o lado de cá da conversa, assim como o amigo leitor.

– Boa tarde, como vai a senhora? Eu sou jardineiro e gostaria de lhe falar sobre meu serviço e...

– Sim, fico feliz que a senhora já esteja bem atendida, porém meu trabalho é diferenciado e...

– Ok, ok, tudo bem, só que eu tenho um preço muito bom...

– Certo, certo, mas veja bem, além de um bom serviço de jardinagem e preço bom, eu gostaria de lhe dizer que sou especialista em afiação de instrumentos e em limpeza e que também...

– Muito bem senhora, eu compreendo perfeitamente o seu grau de satisfação com seu jardineiro, perdoe-me se esta conversa a importunou, mesmo assim, lhe agradeço pela atenção dispensada.

O contratante que lhe emprestara o telefone não pode deixar de fazer seu comentário diante do aparente fracasso da tentativa de venda de seu serviço:

– Olha, você é um excelente jardineiro, mas eu queria lhe falar sobre umas técnicas para melhorar seu telemarketing.

– Muito agradecido senhor, mas não. O meu objetivo não era vender um serviço de jardinagem, e sim saber o grau de satisfação com seu atual jardineiro, que, por acaso, sou eu...

Nosso profissional das plantas aqui nos deu uma linda lição. Ele fez pesquisa de satisfação do cliente de uma maneira inteligente, rápida, de baixo custo e eficaz.

Claro que para isso era necessário que ele nunca tivesse antes falado ao telefone com sua cliente, não é mesmo? Se sua voz fosse reconhecida, botaria tudo a perder...

Quero me ater a uma pesquisa pouco conhecida ou divulgada, a Benchmark Survey, que chamaremos aqui de Pesquisa de Benchmark.

Antes, porém, é necessário explicar que a Pesquisa de Benchmark pode fazer parte do processo de benchmarking, mas são coisas distintas.

No popular, benchmarking é simplesmente "copiar" a forma de trabalhar dos outros ou até mesmo um produto do concorrente. Como processo interno, é muito mais que isso.

Benchmarking é um processo, é algo sistemático, que visa à avaliação de tudo o que você faz, visa também a buscar as melhores práticas. Enfim, pode melhorar tudo o que faz.

Para Robert Camp, "benchmarking é a busca de melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior".

O CACHORRO E O COELHO

Os vizinhos, muito amigos, possuíam um animal de estimação. Um cachorro e um coelho. Animais que eram muito amigos também, e que cresceram juntos.

Numa tarde de domingo, o cão entra pela porta e surpreende a família ao trazer o coelho cheio de terra e morto em sua boca.

– Ele matou o coelho dos vizinhos, e agora, o que vamos fazer?

Depois de baterem em seu fiel animal, resolveram armar um embuste.

Limparam o coelho, secaram com o secador e o devolveram à sua casinha.

Quando os vizinhos chegassem, iriam encontrar o bicho morto. Pareceria uma morte natural.

Mas algo surpreendente aconteceu. Ouvindo os gritos da família ao lado, pra lá se dirigiram.

– Vocês não imaginam o que aconteceu. Nosso coelho morreu na sexta-feira, o enterramos no quintal e ele apareceu limpinho dentro de sua casinha!

Podemos imaginar o que o cachorro fez. Andando pelo quintal do vizinho, a procura de seu amigo de infância, farejou e o encontrou morto, enterrado.

O que passou por sua cabeça quando o trouxe para sua família? O que eles podiam fazer por seu amigo? Quantas vezes não agimos como esta família e pré-julgamos sem an-

tes analisar os fatos?

Por que não podemos aprender com a fidelidade dos cachorros? São as chamas frias da fidelização, em duas histórias dentro de uma só. Para o cachorro e o coelho, a nota é alta.

Para os seres humanos, nem nota existe...

Seis regras para presidentes

1 – O que precisa ser feito?

2 – Concentre-se, não se divida!

3 – Nunca aposte numa coisa certa.

4 – Um presidente eficaz não perde tempo administrando detalhes.

5 – Um presidente não tem amigos na administração.

6 – Uma vez eleito, você para de fazer campanha!

O quadro acima foi extraído do livro Administrando em Tempos de Grandes Mudanças, de Peter Drucker, que foi conselheiro de presidentes e de grandes empresários americanos. Quando damos uma ligeira lida no quadro, dificilmente não nos vem à mente a seguinte pergunta. O que será que o autor quis dizer com a regra número três? Ou, ainda, eu não sou presidente. Será que alguma coisa nesta história vai ser proveitosa para mim?

Convido-o a ficar comigo. Vou me atrever a analisar regra por regra e tentar adaptá-las para nosso cenário tupiniquim e ainda, ao final, descobrir como as "chamas frias" da fidelização poderão entrar em ação.

1 – O que precisa ser feito?

Eu mudaria o enunciado desta pergunta para: O que é prioridade? No meu livro anterior, Liderando com Entusiasmo, há um artigo chamado Essencial. Se você o possui,

dê uma lidinha. Caso contrário, escreva para mim, eu mando o artigo por e-mail (ao final do livro, você encontrará meu e-mail).

Descubra o que é essencial. Observe que a regra é: o que precisa ser feito, e não o que você quer que seja feito. Frio não é? Frio. Com certeza.

Somos felizes quando fazemos o que queremos? Eu diria que estamos felizes quando fazemos o que queremos.

Leia outra vez: somos ou estamos felizes?

Alguém pode estar dizendo: eu não me arrependo de nada do que fiz, queria tê-lo feito, fui lá e fiz! Eu me arrependo. Muitas vezes, estive diante do que era o correto, minha consciência dizia que devia ter feito a coisa certa, mas optei pelo mais "gostoso". Fui hedonista (um hedonista é aquele que prioriza o prazer).

Nelson Rodrigues disse que tudo que é bom ou é pecado ou imoral ou engorda. Neste momento, estou olhando para minha barriga entre o teclado e meus óculos e pensando na frase rodrigueana. Creiam, teria sido melhor para mim ter optado pela moderação. De forma proposital, eu troquei o bom pelo gostoso.

Será que o gostoso é bom?

Será que o bom é bem? Será que nossas atitudes, explicadas (nunca justificadas, apenas explicadas) pelo fato de termos feito a opção pelo gostoso, não irão prejudicar nossos clientes? Caso não seja bom, será que o prazer passageiro proporcionado pelo gostoso terá sido suficientemente gostoso quando você estiver colhendo os maus frutos de uma má ação?

Sempre digo para meu filho: Nós não podemos fazer só

o que queremos, e nem podemos estar só nos lugares que queremos estar.

Quando escrevia este texto, por exemplo, estava em um hotel-fazenda, em Campo Limpo Paulista, interior de São Paulo. Os passarinhos me inspiravam. Estava exatamente onde gostaria de estar? Às sete horas da manhã, a grande maioria das pessoas no hotel estava dormindo. Quando acordassem, iriam tomar o café da manhã, andar a cavalo e nadar na piscina.

Eu não vou. Estou escrevendo o livro. Priorizei.

Aprendi minha lição. Voltarei aqui, em outra ocasião, e andarei a cavalo (pobre animal) e nadarei na piscina (é certo que a maior parte de suas águas sairão da mesma assim que eu entrar).

Salomão disse que há tempo para todas as coisas. Priorize. Veja o que precisa ser feito em primeiro lugar.

2 – Concentre-se, não se divida!

Esta é uma superdecisão. Relendo a pergunta da primeira regra, você poderá encontrar muitas respostas corretas. Exemplo:

Você é o executivo de uma papelaria e faz a pergunta: O que precisa ser feito?

Escreve as respostas:

a) Aumentar a luminosidade da loja?

b) Livrar-me dos produtos mal expostos?

c) Fazer uma campanha de fidelização de clientes?

d) Trabalhar também com telemarketing para aumentar minha participação no mercado corporativo?

e) Treinar e capacitar minha equipe?

Peter Drucker afirma que "a menos que um presidente faça a arriscada e controversa opção de escolher apenas uma prioridade, ele não realizará nada".

Por menor que seja o seu negócio é do seu negócio que você tira o seu sustento. Então, concentre-se! Não se divida! As chamas da fidelização são frias.

Vamos relembrar os primeiros axiomas de Madia:

O cliente sempre tem razão e, no caso de o cliente não ter razão, prevalece a primeira regra.

Frio? Frio, com certeza. Quem é mesmo a pessoa mais importante em seu negócio? O cliente. Se ele for embora, seu negócio vai junto com ele. Opte por fidelizá-lo. Opte por sua sobrevivência. Por seu crescimento.

Pergunte ao cliente o que ele gostaria que você mudasse. Pergunte ao cliente através de seus vendedores. Depois, pergunte diretamente.

Veja, neste mesmo livro, o artigo Pesquisa de Benchmark. Faça-a. E mude. Concentre-se no que precisa ser feito.Quatro dicas para checar se a sua decisão surtirá efeito:

- Ela é altamente controversa? Se não for, é provável que seja a prioridade errada.
- Ela é exequível? Se não for, faça com que seja. Crie.
- Você já a começou? Respondeu negativamente? Veja, esta pergunta deve ser respondida com o coração. Comece a concentrar-se na sua prioridade zero agora!
- Cheque: ela vai realmente mudar a história de seu negócio? Tal decisão vai causar tanto efeito que todos poderão notar a diferença?

Quando um grande atacarejo (atacarejo é quem compra nas indústrias como atacadista e vende no varejo a preços

de atacado...) do setor de papelaria e informática chegou em Campinas, muitas pequenas lojas, só de susto, desapareceram.

Ficaram reclamando e parece que ainda os ouço: e agora? De braços cruzados, sentados atrás dos caixas, iam vendo suas lojinhas ficarem às moscas. "É o preço, é o preço", diziam eles. "Os clientes foram embora porque lá é mais barato".

Eu fui até o tal atacarejo. Conversei com os clientes.

Felizes, porque, para começar, seus carros estavam seguros no estacionamento.

Felizes, porque havia tanta variedade na loja maior que sua compra era como se fosse um passeio.

Felizes, porque tinham a sensação de que estavam comprando mais barato, apesar de sequer me responderem corretamente o preço das mercadorias que estavam nas suas cestas de compras.

Outros motivos para a felicidade dos clientes poderiam ser citados aqui. Mas, enquanto isso, uma das papelarias já existente na cidade nem se incomodou com a chegada do tal atacarejo.

Seu foco era o serviço. Aumentou o número de suas lojas para quatro. Aumentou a sua participação no mercado corporativo com um inteligente serviço de entregas.

Conheço três de suas lojas. Seu pessoal é treinado, bem tratado, não há muita rotatividade de colaboradores. São comissionados.

Querem outro exemplo? Conversei em 2008 com o presidente da rede Multipapel, em Belo Horizonte, Marco Antonio Gaspar. Ele também é o presidente da câmara de papelarias da CDL-BH. Os números que Gaspar me deu são

impressionantes. Em 2006, 25% do número de papelarias de Belo Horizonte desapareceu. Em 2007, mais 25% delas fecharam as suas portas. Mas, vejam o detalhe: o faturamento do setor aumentou.

Qual a verdade? A verdade é que quem mudou não fechou. Cresceu.

O tal atacarejo de Campinas também está, por coincidência, em Belo Horizonte. Mas, para estes lojistas que ficaram, ele também não incomoda.

Querem saber quem está com a razão nestes casos? O pessoal do atacarejo? O pessoal que fechou? O pessoal que, mudando, cresceu? A resposta é: o cliente. Era só tê-lo ouvido. Quem o fez se deu bem. Quem não o fez...

Vamos relembrar as duas primeiras regras em uma só pergunta então. Você já descobriu o que precisa ser feito e está pessoalmente empenhado nesta mudança?

Seu patrão, o cliente, está esperando sua resposta...

3 – Nunca aposte numa coisa certa

Esta é, talvez, a regra mais polêmica de Peter Drucker. Ele cita no seu livro dois grandes fracassos de dois presidentes americanos, Roosevelt e Clinton, que fracassaram em dois de seus projetos por fazerem a coisa certa sem ouvir a opinião pública.

Roosevelt achou que podia fazer a coisa certa sem se importar com a opinião do congresso. Seu plano foi rejeitado. Clinton cancelou a proibição da entrada de homossexuais no serviço militar. Não testou a proposta antes de anunciá-la. Sua popularidade sofreu a maior queda na história americana para um novo presidente.

Nós temos clientes internos e externos. Precisamos ganhar nossas equipes, mas, primeiro, precisamos ganhar nossos clientes.

Eles decidem o que devemos fazer. Se nossas decisões forem apostas pessoais, ainda que eticamente e tecnicamente corretas, elas podem dar errado. Precisam ser testadas.

Um presidente não faz apostas. Um presidente tem medidas calculadas. Ouve mais do que fala.

Já temos três regras. Uni-las não será fácil. Serão chamas frias.

4 – Um presidente eficaz não perde tempo administrando detalhes

Sobre o eficaz aí na frase, sugiro a leitura do livro O Gerente Eficaz, também de Drucker.

Um livro escrito na década de sessenta, pasmem, mas que, até hoje, permeia as discussões dos cursos de administração e marketing.

Na própria regra acima existem grandes verdades:

- Um presidente pode não ser eficaz.
- Um presidente pode perder tempo.
- Administrar detalhes, para um presidente, é sempre perda de tempo.

E destas três verdades, três grandes máximas:

- Seja eficaz
- Não perca tempo
- Não administre detalhes.

Um presidente não deve fazer aquilo que não tem que fazer.

Ele está sempre ocupado demais para analisar as letras

miúdas e administrar detalhes com sucesso.

Drucker é enfático aqui: não há maneira mais rápida para um presidente se desacreditar do que ele ser seu próprio executivo de operações. Porém, precisa ter certeza de que as operações estão sendo cuidadas. Neste momento, é que a equipe faz a diferença. Especialistas precisam estar à frente de cada área.

Roosevelt dizia: eu tomo a decisão e entrego a tarefa a um membro do gabinete e o deixo sozinho.

Aqui, o tamanho da equipe é fundamental. Sozinho não se vai a lugar nenhum. Porém, equipes grandes e inchadas só vão transformar sua empresa numa gigantesca sala de reuniões. Reuniões são necessárias, mas reuniões sem pauta, sem propósitos e sem eficácia podem ser apenas ladras de tempo em sua companhia.

Lembre-se: o foco é fazer a vontade do cliente.

Sua equipe precisa ter esta visão.

Portanto, foco na decisão. Nunca administre detalhes.

5 – Um presidente não tem amigos na administração

Esta era uma máxima de Abraham Lincoln e é a quinta regra. Drucker conta que todo presidente que a ignorou arrependeu-se de tê-lo feito. Veja, no livro de Peter Druker Perigos da Administração Familiar, assunto similar a este.

Ninguém confia em um amigo de presidente. São conhecidos como espiões do presidente. É comum ouvir: cuidado, este é intocável!

O presidente normalmente é uma pessoa gregária, precisa de companhia, camaradagem.

É comum trazer amigos para sua administração e é também comum não conseguir se livrar deles quando percebe sua incompetência.

Isolar-se, atender só seu primeiro escalão, optar sempre pela competência e manter o acesso à sua sala sempre difícil são missões árduas, mas necessárias.

6 – Uma vez eleito, você para de fazer campanha!

Parece irresistível: conquistar sempre e testar a popularidade... Mas, quando você perde tempo fazendo campanha, acaba se desviando do alvo.

Um presidente tem que saber que nem todas as suas medidas serão populares. Mas é necessário estudar as regras, priorizar, fazer o que for preciso.

Agora que o poder está em suas mãos, é necessário parar de tentar conquistar seu eleitorado. Chegou a hora de agir, de transformar sua equipe em aliada rumo às conquistas!

Que você seja lembrado por suas conquistas e pela maneira como soube valorizar sua equipe.

Servindo e sonhando

Esta é a história de três árvores que viviam no alto de uma montanha. Cada qual com seu sonho.

A primeira, ao ver o brilho das estrelas, sonhava em ser um baú repleto de jóias preciosas. Era uma forma de ter seu brilho dentro de si.

A segunda, olhando para o rio, sonhava em ser como um daqueles navios que o singravam. Desejava transportar grandes reis.

A terceira queria ficar ali mesmo, e queria que todos que a contemplassem, no alto da montanha, lembrassem de seu Criador.

Enquanto seus sonhos não chegavam, elas foram servindo. Seus frutos a todos agradavam. Suas flores a todos alegravam. Suas sombras, muitos refugiavam.

Em seus troncos, casais apaixonados escreveram nomes dentro de corações. Foram lares para pequenos mamíferos, insetos e aves. Serviram de maternidade para muitos pequeninos... Viam em si mesmas o milagre da vida acontecendo diariamente.

Um dia, um lenhador as cortou. Da primeira, foi feito um cocho para alimentar animais. Da segunda, um humilde barco de pesca. A terceira, cortada em vigas, acabou abandonada num depósito.

Teria Deus se esquecido daquelas que sempre serviram com alegria? Que teria o Criador feito de seus sonhos?

Mas, numa noite especial, quando os céus destilavam paz e doces canções para a Terra, sobre o pequeno coxo, sim, sobre a humilde manjedoura, um casal apaixonado depositou um bebê especial, e todos que o viam o adoravam...

A segunda, certa vez, carregou este bebê, agora já homem feito, que dormia tranquilo mesmo diante de grande tempestade. Chamado por seus discípulos, aquele homem se posta na proa do barquinho e dá ordens ao vento e ao mar! A natureza respeita o comando da voz do grande Rei e aquieta-se. Restabelece-se a paz na real viagem. Ela ouve: Que homem é este que até mesmo o vento e o mar lhe obedecem?

Já a terceira, transformada em cruz, vê o mesmo homem nela ser pendurado. Quanta crueldade...

Mas quando Ele ali entrega sua vida, os céus escurecem, a terra treme, e todos que para a cruz olhavam diziam: Verdadeiramente este é o Filho de Deus. A presença de Jesus, em cada uma daquelas vidas, pode restaurar seus sonhos...

A primeira, que sonhava em ser depositária do brilho das estrelas, viu em si mesma a presença do menino que nascia para mudar a história da humanidade, diante do qual até a luz das estrelas brilha em Seu louvor...

A segunda, que sonhava em transportar reis, acabou passando para a história como o barquinho que transportou o Rei dos Reis...

E a terceira é lembrada até hoje como símbolo de sua presença, pois a cruz vazia sempre nos diz: ressuscitou, ressuscitou...

Morreu sim, mas por nós, e hoje vive para nos dar a certeza da vitória eterna. A presença de Jesus mudou a história de cada uma delas. Deixemos que Sua presença mude nos-

sas vidas e restaure também os nossos sonhos.

Servir, como as árvores serviram, além de ser poderosa ação de fidelização, sempre será uma semente.

O "servir" é semente. Sempre será.

Se você não servir, não fidelizará.

A realização de seus sonhos está diretamente ligada com a qualidade de seu serviço.

Produtos-combate

Tenho viajado por todo o país em minha missão de conhecer e aprender com os clientes e esta frase em epígrafe muito me tem incomodado. Sempre tenho ouvido "precisamos de produtos-combate". Será?

Primeiramente, vamos definir o que é um produto-combate. Se a idéia é colocar no nosso mix alguns produtos que são mais baratos por não terem qualidade, o nome correto é realmente produto-combate. Só que estaremos combatendo a nós mesmos.

É direito do consumidor (ele anseia por isso) ter mais do que uma opção para cada item de nosso catálogo. Mas, direito ainda maior dele que ambas as opções tenham qualidade.

Toda vez que você optar por um produto ruim e expô-lo em seu negócio, estará se expondo ao ridículo. Se tiver a sorte que o consumidor volte para reclamar, dê-se por agradecido.

A maioria dos clientes apenas trocará de fornecedor, pois julgará que tudo que você oferece é ruim. Para não citar marcas do nosso mercado, vou usar como exemplo uma loja de conveniência.

Você pode optar em trabalhar com salsichas Sadia e Perdigão, mas evite a Suinocído. Seu cachorro-quente poderá ser ainda mais quente do que você pensava...

Outro dia, estive numa loja no Sul do país. Mas já vi o mesmo procedimento por todo o Brasil.

Estavam expostos na principal área da loja alguns papéis

especiais com embalagens rasgadas e amareladas pelo tempo.

Ao indagar ao "comerciante" sobre o motivo que o levara a tomar tão nobre atitude, o mesmo me respondeu:

– Estou tentando minimizar o prejuízo, fiz um preço baixo e coloquei aí para ver se me livro deste mico.

Mal sabe ele que está se livrando é dos clientes.

Existem muitas maneiras de comprar uma mercadoria errada, mas só existe uma maneira de persistir no erro: não reconhecê-lo e tentar transferir o problema para seu cliente (que deveria ser a razão de sua existência).

Idéias:

- Será que o produto não vendeu porque você, para se livrar da insistência do amigo representante, resolveu colocar um "pouquinho" na loja para não deixar o "amigo" triste?
- Será que o produto não vendeu porque você ainda acha que não precisa treinar sua equipe para atender o perfil do novo consumidor digital?
- Será que o produto até vendeu, mas vendeu uma vez só, porque era tão ruim que seu cliente, além de não voltar, ainda avisou seus amigos para evitarem sua loja?
- Será que você não conhece estes e outros "serás", mas insiste em fazer a coisa do modo errado?

Seja lá o que for que você vende, lembre-se disso, sua loja é o que ela expõe.

Deus é fiel, e daí?

Você já deve ter ouvido esta frase: Deus é fiel... Pode ter lido em adesivos de carro e até mesmo em placas e anúncios. Por ser cristão, concordo com a mesma, mas pergunto: Deus é fiel, e daí?

Já que estamos falando das chamas frias da fidelização, permita-me usar alguns conhecimentos bíblicos sobre a fidelização divina.

Existem muitos textos bíblicos que apontam para a fidelidade de Deus. Citarei dois deles, escritos pelo apóstolo Paulo. O primeiro está na carta que escreveu aos tessalonicenses e o segundo, escrito ao pregador Timóteo, é impressionante: "fiel é o Senhor, que vos confirmará e guardará do maligno e também se formos infiéis, Ele permanece fiel, não pode negar-se a Si mesmo" e "ainda que sejamos infiéis, Ele permanece fiel".

A percepção que tenho da palavra de Deus é que todas as Suas vontades podem ser resumidas em duas: que Suas criaturas mais queridas, nós, que fomos criados à Sua imagem e semelhança, nos tornemos seus filhos (segundo a Bíblia, no Evangelho de João, passamos da condição de criaturas a filhos quando recebemos Cristo como senhor e salvador) e que, após isso, como filhos que agora somos, deixemos de agir como criaturas ("Transforma-te de criatura a filho e não aja mais como as criaturas").

Ou seja, resumindo, que sejamos fiéis. Sim, o grande desejo de Deus é a fidelidade de seu povo. Mas, por termos sido dotados por Ele do livre arbítrio, a escolha pela fidelidade é nossa.

Da mesma forma ocorre com nossos clientes. Eles têm liberdade de escolha e podem comprar onde quiserem.

Mas e se eles forem infiéis e nos trocarem? Sejamos como Deus. Permaneçamos fiéis. A gratidão é algo que não se pode esperar dos clientes, mas é algo que se pode desejar.

Se você e sua equipe permanecerem fiéis ao grande mandamento da fidelização de clientes, pelo qual o cliente é o rei, então é uma questão de tempo para que ele venha ou volte.

Portanto, Deus é fiel sim, mas e você tem sido fiel?

Ele criou nosso mundo, tem lhe dado saúde, inteligência e condições para que você e sua família sejam felizes por meio de seu trabalho.

Você já deve ter ouvido a frase: a vida é um eco, recebemos o que emitimos. Emita fidelidade e receberá fidelidade. Em casa, na família, na sociedade e nos negócios. Na indústria, temos uma máxima: um cliente só pode ser considerado fidelizado quando fizer reposições.

Sim, porque, se repôs, significa que o cliente de nossos clientes voltou para comprar mais de nossa marca. Portanto, para quem trabalha na indústria, uma lei: vender não é transferir seu estoque para o estoque de suas revendas, é sim criar com elas ações de fidelização de clientes para que este estoque gire, e juntos, todos ganhem!

Crie planos de fidelização...

E ainda que seu cliente seja infiel, lembre-se da Palavra e permaneça fiel. Esta é uma chama fria? Por mais fria que pareça, sem tal chama, você não sobreviverá em tempos de crise.

Mudar ou morrer

Quero relatar uma história. Infelizmente, verídica. Recebemos uma ligação de uma empresa do interior de um de nossos estados. Ela queria comprar nosso produto. O preço era R$ 36 (o dobro do que vendemos para revendedores).

Como a orientação é indicar a revenda, nossa atendente disse que, se comprasse em seu estado, conseguiria um preço melhor e ainda não pagaria o frete. Ligaria para a papelaria de sua região e passaria o contato. A cliente ficou feliz... Por hora...

Na papelaria, uma vendedora desinteressada ficou sabendo que poderia vender o produto com uma excelente margem. Ficou de ligar e não ligou. A cliente novamente nos ligou, informou que não foi contatada e pediu o telefone da papelaria. Quando ligou para a atendente local, foi informada de que o item que queria não tinha disponibilidade de estoque. Novamente nos ligou. Acabamos vendendo pelo preço cheio, mais o frete, e mandamos a mercadoria.

Curiosa, nossa coordenadora ligou para a papelaria local e, pasmem, o item adquirido pela insistente compradora estava disponível em boa quantidade em sua prateleira. Querem alguns motivos pelo qual a papelaria perdeu esta venda? Poderia lhes dar muitos motivos, mas, como meu objetivo é provocar impacto, vou lhes dar apenas um: culpa do dono da papelaria.

O produto estava no estoque. A vendedora não o conhe-

cia. Ah, mas os fabricantes não treinam nossos vendedores... Foi feito um treinamento em sua região e o dono da papelaria não enviou seus balconistas.

"Ah, Gabassi, você sabe como é difícil conseguir material humano para trabalhar", podem argumentar. Gente não é material. Gente tem que ser treinada, motivada, comissionada e premiada. A vendedora não recebia comissão. "Ah, mas se a gente treina, capacita, motiva, comissiona, premia e ela vai trabalhar no concorrente?", insistem. Ah, mas, se você não investir no seu pessoal, quem vai embora são os seus clientes.

Neste momento eu tenho dois tipos de leitores comigo. Gente que tem feito a diferença por todo este Brasil por onde tenho andado. Estão crescendo, aumentando suas margens, reformando suas lojas, treinando suas equipes. Resultado? Felizes com esse texto, cabeça erguida, vão levando seus negócios para a era do conhecimento. Mas também há aqueles que mal conseguem ler esta matéria. Têm problemas com a luz. Por falta de iluminação em suas lojas, ou por falta de vontade de ler mesmo. É mudar ou morrer.

Originais versus marginais

Quem é quem no mercado de suprimentos para impressão? Nosso país já foi muito agraciado e autossuficiente no mercado de elementos de impressão. Até o final da década de 80, as impressoras matriciais dominavam o mercado de impressão, embora nenhuma delas tenha sido fabricada totalmente no Brasil. Algumas companhias "montavam" as impressoras em terras tupiniquins. Com as fitas impressoras, dávamos um show. Eram excelentes, produzidas com alto grau de competência. Os cartuchos eram injetados aqui mesmo e as tintas, de primeira qualidade.

Com a chegada das tecnologias laser e jato de tinta, o quadro muda de figura. Algumas empresas têm terceirizado a impressão, optado pelo outsourcing, e têm conseguido resultados muito bons, tanto em economia e redução de custos, como em otimização de processos. Neste caso, os suprimentos são fornecidos pelas empresas que assumiram o projeto. Porém, na maioria dos casos, a questão dos suprimentos para impressão é resolvida dentro de casa.

Originais ou marginais? A escolha é dos compradores, mas muitos têm se aliado a bandidos e inescrupulosos de forma absurda, e, às vezes, inocente. Marginais são bandidos que vivem à margem do caminho, que sabem o caminho, mas não andam nele. Gente da pior espécie.

São os marginais do mercado de suprimentos para im-

pressão que falsificam produtos originais, roubam cargas de produtos originais e receptam cargas roubadas, fazem recondicionamento porco e mal-intencionado, contrabandeiam produtos de impressão e compram destes bandidos mesmo sabendo sua origem.

Analisando caso a caso

- Falsificação

A falsificação nada mais é do que recolocar no mercado um cartucho que já foi novo, falsificando sua embalagem e vendendo-o como novo. Se você optar por comprar um cartucho original, deve sempre solicitar uma carta de credenciamento direta do fabricante e checar se ele realmente a expediu. As maiores vítimas são os órgãos públicos. Nem sempre pedem carta e acabam levando gato por lebre. Isto quando não acontecem casos piores ainda.

Certa vez, quando dirigia uma companhia paulistana distribuidora de uma grande marca multinacional, estive pessoalmente na abertura de uma licitação numa universidade federal, no interior paulista. Quando vi os oponentes, verifiquei que a vitória sobre a concorrência seria tranquila, pois, como poderiam aquelas empresas de pequeno porte concorrer em igualdade de condição com nossa empresa?

Ledo engano! Ficamos em quinto lugar. Voltei pensativo. Passados alguns dias, o profissional que representava uma daquelas companhias me ligou. Disse que nosso preço era excelente e queria comprar o produto de nossa empresa. Estava disposto a pagar à vista. Porém, disse que só precisaria da metade da quantidade licitada. Ou seja, ele só entregaria metade do que licitou, o que explicava a atitude

do pessoal do recebimento do órgão público. Neste caso, não houve falsificação, e sim corrupção de quem aceitou receber menos.

Há que se rever os processos e fiscalizar cada etapa. Mas não é o que acontece na maioria dos casos. O que temos visto é o governo infestado de produtos falsos em seus estoques. Só que não é só o governo. Muitas empresas do mercado corporativo têm sido enganadas.

Mais um agravante: a qualidade dos falsos é tão ruim, que compromete não só a impressão, mas também a vida útil das impressoras. Todos os fabricantes têm serviços de denúncias ativos e não é necessário se identificar. Vamos dizer não aos falsificadores e comerciantes inescrupulosos e acabar com essa pirataria no Brasil. Nosso mercado é bom demais para sofrer com esta gente.

- Roubo e receptação de cargas

Este é um problema seríssimo. Quem trabalha com distribuição oficial de suprimentos sabe do que estou falando. Os assaltos são constantes. Agora, por que roubam? Porque alguém recepta. A pergunta é a mesma: como pode alguém que não distribui oficialmente levar vantagem numa concorrência com quem compra oficialmente? As desculpas são muitas, mas o que vale é checar: peça a carta.

Por outro lado, por que empresas de muita tradição em suas cidades não têm o direito de comprar dos fabricantes? Por que os fabricantes não respeitam a história e a competência dos distribuidores regionais e escolhem parceiros que muitas vezes são apenas dificultadores do mercado de distribuição? Por que os fabricantes não veem que estes distribuidores, em vez de fazerem parcerias regionais, acabam

canibalizando o mercado e abrindo filiais varejistas na área onde deveriam cooperar? Claro que isto não justifica a bandidagem, mas incentiva.

Voltando ao assunto do roubo de cargas, vocês já pensaram nos altos custos gastos com segurança pelos distribuidores? Não pensem que conseguem repassar isso ao preço. Ao contrário: se os distribuidores fossem viver somente desta distribuição oficial, suas margens seriam tão apertadas que, com certeza, já teriam fechado as suas portas.

- Maus recondicionamentos

Esta parte é muito polêmica, porque um mau recondicionador, a princípio, é apenas um mau profissional, e não um bandido. Mas não é ao mau recondicionador que me refiro. Me refiro ao recondicionador do Mal. Isso mesmo. Aquele que coloca tinta de carimbo em cartucho de jato de tinta já utilizado. Aquele que põe pó de toner de nenhuma qualidade em cartucho para impressora laser, sem olhar se os cilindros estão bons, sem fazer testes.

Um cartucho de tinta não deveria ser, a princípio, reutilizado. A análise aqui é dupla. Existem cartuchos que não contêm cabeça de impressão acoplada, por isso, são mais facilmente reciclados. A tinta deve ser de qualidade e o processo, limpo. Cartuchos em que a cabeça de impressão está acoplada são muito difíceis de serem reutilizados e, invariavelmente, apresentam falhas na impressão, podendo até danificar a impressora.

Existem maneiras e maneiras de se fazer a coisa certa, e creiam: quem faz um mau recondicionamento o faz deliberadamente. Não estou me referindo ao usuário doméstico, que compra a tinta e tenta fazer em casa. Este, por tentativa

e erro, acaba aprendendo. Estou me referindo àquele que sabe fazer direito, mas não faz. Pior: cobra pelo bom serviço, mas presta mau serviço. Marginal...

Há, porém, muitas empresas sérias nesta área e muitos casos de sucesso, inclusive no corporativo. Cabe aqui ao profissional de compras se aliar ao pessoal de TI (tecnologia de informação) e encontrar soluções plausíveis, separando o joio do trigo. Oportuno mencionar aqui que o mercado de compatíveis não se trata de produtos recondicionados, mas sim de cartuchos novos, feitos por empresas do exterior.

Há bons compatíveis e maus compatíveis, por isso, se requer cuidado na escolha das marcas e fornecedores.

- Contrabando e receptação

O contrabando é um mal que atinge todos os setores de nossa economia. Em nosso setor, quem mais sofre são as empresas de classe mundial. Fizeram investimentos altíssimos para importar de forma legal e, hoje, sofrem com o contrabando e a ineficiência do governo brasileiro, que pouco ou nada faz para coibir estes abusos em nossa área, se bem que as recentes prisões de alguns megalarápios do centro paulistano vieram nos trazer um pouco de esperança. Só um pouco, sem muito otimismo, hein? Sobre quem compra estes produtos mesmo sabendo da forma ilegal como chegam, melhor nem comentar, né?

Bem, este é só um caminho para a reflexão. Espero que haja sensibilização e que muitos outros se animem a escrever sobre este assunto, cujo silêncio só tem nos prejudicado. E muito.

O sinal da cruz

Acho interessante quando vejo alguém passar diante de uma igreja e fazer o sinal da cruz. Mas o que a cruz verdadeiramente nos ensina? Mais que o sofrimento de Cristo por nós, ela nos aponta para a maior de todas as ferramentas de fidelização: o amor.

Vamos juntos construir uma cruz imaginária agora? Você pode fazê-la num papel também, caso esteja preparado. Primeira haste: a vertical. De baixo para cima, tracemos uma reta em direção aos céus. Agora, no meio desta reta vertical ou um pouco acima da metade, façamos uma reta horizontal. Pronto. Eis aí nossa cruz.

Falemos do amor de Deus, que é o principal tema da cruz, visto que o filho de Deus nos amou e se entregou por nós, mesmo sendo ainda pecadores.

A haste vertical nos fala do amor a Deus. Ela aponta para os céus. Devemos amá-Lo, honrá-Lo, respeitá-Lo. Como demonstraremos isso?

Fazendo o verdadeiro sinal da cruz: com uma haste horizontal, que aponta para os lados, ou seja, para nossos próximos. A grande lei de Deus é a lei do amor. Se nós amamos a Deus (haste vertical da cruz), devemos demonstrar amando nossos próximos (haste horizontal).

Pensar em fidelidade de Deus sem pensar em fidelidade ao homem, que é o grande objeto do Seu amor, é impossível. Deus amou o mundo. Não se trata da natureza ou do

cosmo ou do planeta. Mundo aqui é gente. Gente que não gosta de gente não é gente. Como podemos ser fiéis a Deus se não amamos a sua criação?

Faça o sinal da cruz. Olhe, sim, para o alto. Mas olhe também para o lado. Assim, o sinal se manifestará em seu coração.

E as chamas não serão tão frias...

Telemarketing

O telefone é uma das principais ferramentas de marketing. Segundo Ômar Souki (2000), o telemarketing começou em Berlim, em 1880, quando um pasteleiro tinha um cadastro de 180 clientes e lhes oferecia seus pastéis por telefone. Mas será que ele usava o telemarketing para perguntar se o cliente tinha gostado do pastel, se tinha chegado quentinho ou para pedir alguma sugestão?

O autor aponta que, em 1993, o telemarketing nos Estados Unidos produziu mais de 280 milhões de dólares em vendas. No Brasil, a utilização do telefone, na mesma época, gerou 1,6 milhão de dólares. Tal ferramenta tem sido a mais popular e a mais utilizada pelos gerentes de marketing. Veja estas dicas do professor Souki.

1 – O tom de voz tem cinco vezes mais força de persuasão do que o próprio conteúdo das palavras. Para aumentar a confiança ao telefone, você deve assemelhar o seu tom de voz ao de seu interlocutor.

2 – Ajuste a velocidade, o volume e a intensidade de sua voz para que ela se pareça com a voz de seu cliente.

3 – Antes de pegar no telefone, faça as seguintes perguntas para você mesmo: qual é o mínimo que desejo alcançar com este telefonema? Qual é o meu propósito ao fazer este telefonema?

4 – Imagine as feições de seu cliente. Tenha plena consciência de que a outra pessoa está prestando atenção em

cada ação sua. Ao imaginar o outro, você intuitivamente perceberá se ele está interessado, alegre, animado, ou se está desinteressado, triste, desanimado.

5 – Silencie sua voz interna. Imagine que, dentro de você, existe um lago tranquilo e que a voz de seu cliente é como um pingo d'água no meio deste lago. Cada pingo marca a superfície da água. Deixe-se influenciar pelo seu cliente. Assim, ele ficará mais disposto a escutá-lo quando você tiver algo a dizer.

6 – Perceba quais são as palavras e as expressões favoritas de seu cliente. Quando você começar a falar, utilize-se de palavras e expressões semelhantes. Note se ele compreendeu. Em geral, as pessoas se sentem valorizadas quando utilizamos as palavras que elas mesmas estão usando. Os clientes percebem que estamos prestando atenção.

7 – Esteja sempre preparado e bem disposto a se comunicar. Evite conversar ao telefone quando está com o corpo cansado ou com a mente dispersa. Prepare o conteúdo de sua mensagem para que tenha o máximo de eficácia.

Tais dicas podem ser comparadas com as orientações de Daniel Godri destacadas no livro Conquistar e Manter Clientes:

1 – Os clientes adoram cortesia, simpatia, entusiasmo, alegria e amizade.

2 – Um bom-dia dito com alegria ao telefone e a satisfação em servir valem mais do que todo o composto promocional.

3 – Nenhum detalhe é pequeno demais.

4 – A chave para a lealdade do cliente é o acompanhamento.

5 – Repita o nome do cliente várias vezes, pois o próprio nome soa como música aos ouvidos das pessoas.

6 – Saiba que os clientes estão cada vez mais pobres de tempo e de paciência. Então, procure fazer tudo para ser solução e não mais um problema para ele.

7 – Não prometa aquilo que não poderá cumprir. Evite, portanto, criar altas expectativas e seja honesto em suas afirmações.

8 – Aja entusiasticamente, contagiando os clientes. Pessoas motivadas contagiam outras pessoas.

9 – Tenha a satisfação do cliente como seu objetivo maior. Clientes satisfeitos são os nossos mais poderosos aliados.

10 – Procure a perfeição, pois sempre há algo para melhorar. Comece agora. Ponha em prática suas idéias.

11 – Elogie o cliente pela escolha feita. As pessoas adoram ouvir elogios, adoram quem lhes faz elogios e sempre ficam esperando mais.

12 – Evite criar atritos. Pode ganhar uma batalha, mas, com isto, perder a guerra. As reclamações são o termômetro do mercado. Normalmente, os clientes gravam como o problema foi solucionado e não o erro inicial.

13 – Use a imaginação, observe e anote tudo o que pode ser mudado ou melhorado. Ponha-se no lugar do cliente.

14 – A excelência é o grande diferencial, portanto, não se contente com menos, não pare até ter certeza da satisfação do cliente.

15 – Entre diversos concorrentes, o cliente nos escolheu. Faça-o perceber que você valoriza esta escolha.

16 – Continue o namoro. Principalmente quando o cliente menos esperar, telefone-lhe para agradecer o contato.

17 – A maioria das pessoas compra pela emoção e não pela razão. Tente descobrir quais são os apelos emocionais de seu cliente.

O ponto de equilíbrio entre as orientações dos autores é o cliente. Para o autor Francisco Alberto Madia, quem diz o que nós devemos fazer é o cliente, com o que concorda Philip Kotler quando conclui que, no estudo deste consumidor, está o segredo do sucesso em marketing. O primeiro autor diz ainda que quem não acredita que o cliente sempre tem razão deve desistir do marketing, pois é preciso desenvolver sensibilidade para ler, entender e interpretar corretamente o que os consumidores desejam.

De acordo com Cavicchini (1998), o telemarketing apresenta vantagens e desvantagens, entre as quais destaco:

Vantagens

1– Permite o contato com pequenos clientes aos quais você não poderia viabilizar uma visita pessoal.

2– Dá a chance de conversar com um pessoal que não lhe daria o tempo para um encontro face a face.

3– Comanda a atenção e ação imediatas, pois as pessoas tendem a ser mais diretas e afáveis ao telefone do que pessoalmente.

4– Você pode tomar notas, usar um script, referir-se a gráficos, tabelas, etc., sem que o cliente saiba.

5– O cliente não vê a aparência física do vendedor ou qualquer outro comportamento comprometedor.

Desvantagens

1– Possibilidade de obter muitos "nãos" ou rejeições num curto período de tempo, dificultando o atendimento.

2– Não poder empregar recursos visuais ou demonstra-

ções como parte da exposição de vendas.

3– Requer maiores habilidades ao perguntar e escutar para descobrir as necessidades e estabelecer forças com seus produtos/serviços.

4– A pessoa do atendimento não pode ler a linguagem do corpo do consumidor ou suas expressões faciais.

5– A aparência pessoal do profissional e suas características não são vistas pelo consumidor.

O fator humano é a principal causa do sucesso ou insucesso na implantação de um sistema de telemarketing, visto que só ele é capaz de neutralizar as desvantagens e valorizar a boa performance do sistema.

O DESAFIO DA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

Neste mesmo livro, falei sobre as regras para os presidentes. É fundamental que você saiba como agir quando tiver a liderança máxima, em seu setor ou companhia. Porém, não podemos nos furtar de conversar sobre a administração familiar, bem mais próxima de nossa realidade.

A grande maioria das empresas brasileiras tem administração familiar.

A grande maioria dos jovens herdeiros sente-se envergonhada pelo fato de ocupar cargos de liderança apenas porque são parentes.

Que perigo!

Por outro lado, outros não levam isso em consideração e acabam por não estudarem nem entenderem seus negócios...

Outro grande perigo!

Não pense que o fato de ser administrada por uma família faz com que uma empresa não cresça.

Veja os casos, por exemplo, da Levi Strauss, da DuPont e do grupo financeiro Rothschild.

Ou da maior empresa de suprimentos para escritório e informática do Brasil, a Kalunga...

Vamos ver o que o mestre Drucker nos diz a respeito? É forte? Está preparado?

VEJA ALGUMAS REGRAS QUE ELE PROPÔS:

■ Os membros de uma família não devem trabalhar na empresa, a menos que sejam, no mínimo, tão aptos quanto qualquer funcionário pertencente a ela e se esforcem tanto quanto este!

■ Independente do número de membros da família na direção da empresa e do quanto eles são eficazes, um alto cargo sempre é preenchido por alguém de fora da família!

■ As empresa dirigidas por uma família, com exceção talvez das menores, precisam cada vez mais fazer com que as posições-chave sejam ocupadas por profissionais que não pertençam à família!

Agora, faça o seguinte exercício comigo: qual a diferença entre a segunda e a terceira regra? Ao lê-las pela primeira vez, não parecem dizer exatamente a mesma coisa?

Responda também as seguintes questões:

A - Não será mais barato pagar um parente preguiçoso para ficar em casa?

B - Você sabia que a presença de membros medíocres na administração da empresa causa ressentimentos entre os colegas não pertencentes à família?

C - Sabia que membros medíocres fazem com que funcionários capazes não permaneçam muito tempo na empresa?

D - Sabia que membros medíocres se transformam em meros bajuladores?

E - Sabia que trazer alguém de fora para a direção so-

mente quando os problemas já estiverem agudos pode ser tarde demais?

F - Sabia também que confiar em alguém de fora sem exercer controle pode levar você à falência? Onde não há controle, há descontrole...

Se você respondeu afirmativamente a algum destes questionamentos, isto acontece porque já viveu isso ou porque está vivendo.

Bom, o que fazer? As chamas frias da fidelização dizem que o seu cliente não pode, de maneira nenhuma, ser atendido por alguém preguiçoso, mal-humorado ou incompetente.

Está na hora de agir... Ou treina e capacita, ou troca. Os clientes não podem nem vão esperar. Aja.

Talvez você seja este preguiçoso. Acho difícil, preguiçosos não leem. Mas, se for, mude. E viva...

A LEI DO "DESDE QUE"

Qual o segredo do crescimento em meio às crises? A superação pela qualidade. Qualidade dos serviços e qualidade dos produtos.

Nos momento de crise, existe uma determinação das áreas financeiras e administrativas do mercado corporativo: redução de custos. Dentro deste programa, um apelo: substituição de marcas tradicionais por marcas que produzam os mesmos produtos, com qualidade similar e com menor custo.

Qual o segredo? Qualidade. De nada adiantaria produzir somente algo mais barato.

Existe aqui a lei do "desde que".

O mercado pode, sim, optar pela marca mais barata, "desde que" esta marca mais econômica apresente, no mínimo, a mesma qualidade da marca líder.

Posso citar marcas que hoje já não são mais líderes absolutas. Por exemplo, Bombril. Um dia, a palha de aço passou a se chamar Bombril.

A liderança absoluta desapareceu a partir do momento em que a Assolan produziu um produto de qualidade similar. A Assolan ganharia grande fatia do mercado "desde que" conseguisse divulgar ao mesmo mercado que seu produto apresentava igual qualidade.

O consumidor se propôs a experimentá-lo "desde que" este produto estivesse disponível no ponto-de-venda.

Posso citar outro exemplo, como o avanço da Sony

no mercado fotográfico. Você sabia que a máquina fotográfica digital foi inventada nos laboratórios da Kodak? Pois é...

Só que os executivos da Kodak acharam que deveriam retardar o anúncio da nova descoberta. Afinal, o que seria dos filmes fotográficos diante da nova descoberta?

Talvez você diga: puxa vida, mas ainda se vendem filmes... Por quanto tempo?

A Sony, que nem era deste mercado, assumiu a ponta. O consumidor percebeu que a fotografia digital não era uma opção, era uma substituição tecnológica.

Os executivos da Kodak tinham o mercado na mão. Mas eles acharam que não era a hora de lançar a nova tecnologia. Não se pode achar nada. Você pode achar que continuará sendo líder no seu segmento fazendo exatamente o que vinha fazendo anteriormente. E pode achar também que políticas comerciais exclusivistas e arrogantes podem manter você no topo. "Desde que" seu cliente concorde.

Um dia, a cópia reprográfica se chamou Xerox. Hoje, se não fosse a intervenção do governo americano, esta multinacional americana sequer existiria.

A Bíblia diz: quem está em pé cuide para que não caia.

Você já deve ter ouvido a seguinte frase: é mais difícil manter-se na liderança do que alcançá-la. Sempre existirá um Hollyfield no caminho de um Tyson ou um Nadal na vida de um Federer...

Conversando com Vera Naous, gerente corporativa das Livrarias Curitiba, ela me disse que leu a seguinte frase numa revista de bordo: "Troco de bom grado o exclusivo pelo inclusivo, se quiser conquistar minha carteira conquis-

te antes o meu coração".

Perfeito. Fidelização é, acima de tudo, coisa de coração.

Parabéns à Vera! Parabéns a você, que tem aquecido as chamas e descoberto que só as chamas quentes têm o poder de fidelizar!

Axiomas e paradigmas da fidelidade

Um paradigma é todo e qualquer procedimento padrão que possa (ou deva) ser modificado. Sempre conto uma historinha em minhas palestras que considero oportuna.

Um cientista colocou quatro macacos numa jaula. Ao centro uma escada. Pelo alto os alimentava.

Um dia, ele colocou uma banana no alto da escada. Um macaco esperto subiu e, ao apanhá-la, os outros três levaram um jato de água, bem forte.

O procedimento foi se repetindo por vários dias até que um fato estranho ocorreu. Os símios perceberam que, quando um deles subia para apanhar a fruta, os demais sofriam com a agressão aquática da mangueira, e decidiram espancar o macaco que subisse para apanhá-la.

Era pintar a guloseima no alto da escada e o animal que subisse era espancado pelos demais. Até que nenhum deles mais se arriscava a ser alimentado desta forma, pois sabia que iria apanhar. Foi quando o cientista começou a fazer a experiência. Substituiu um dos macacos "velhos" e colocou um novo.

Este, que acabara de entrar, ao ver a fruta no alto da escada, subiu para degustá-la, mas tomou uma tremenda surra ainda na subida...

Nada entendeu, exceto que não podia pegar a banana, já que, por certo, apanharia. E a história continuou: um novo

macaco entrou e também apanhou sem saber porque estava apanhando.

Note que algo novo aconteceu: aquele primeiro macaco novo, que tinha apanhado sem saber por que, agora estava batendo, mas também não sabia porque estava batendo.

E logo, naquela jaula, todo mundo batia e apanhava, mas, como todos os macacos antigos foram substituídos, o paradigma se formou, e ninguém sabia o motivo.

Você já deve ter passado por uma situação assim, como cliente. Eu gostaria de comprar este produto e aproveitar a promoção do parcelamento no cartão. Porém, algumas regras o fazem comprar mais do que precisava ou algo que não queria. Triste, tenta argumentar com o vendedor, que lhe diz: "Senhor, são normas da casa, estou obedecendo a ordens, não posso fazer nada".

Pois é. Paradigmas precisam ser destruídos, alterados, modificados em benefício dos clientes e do seu negócio. Porém, antes de mudar, é necessário verificar se o procedimento é um paradigma ou um axioma.

Então, o que seria um axioma? Diferente do paradigma, o axioma é um princípio consagrado. Nos estudos filosóficos, tanto racionalistas como empiristas concordam que existem axiomas, princípios comprovados, premissas verdadeiras e evidentes.

Por exemplo, Aristóteles criou o famoso princípio básico da contradição: "Nada pode ser e não ser simultaneamente". Tal princípio aristotélico é considerado, até os dias de hoje, um axioma da Filosofia.

Mais ou menos como naquela música da Rita Lee: "Mamãe, eu acho que estou ligeiramente grávida". Não existe uma mu-

lher meio grávida. Ou está grávida, ou não está grávida...

Dentro desta diferenciação entre paradigmas e axiomas, faço referência ao professor Francisco Alberto Madia, em seu livro Os Axiomas do Marketing, já citado nesta obra no texto As Chamas Frias:

Axioma 1: O cliente sempre tem razão!

Axioma 2: Quando o cliente não tiver razão, prevalece o primeiro axioma!

De suas muitas e oportunas linhas, um tópico me fascina: Quem diz o que você faz são seus clientes!

Para ilustrar esta premissa, Madia nos conta a história dos relógios Victorinox. Os famosos canivetes suíços Victorinox são um dos ícones do marketing.

Um dia, eles resolveram fazer uma pesquisa qualitativa. Já participei como pesquisado em uma destas pesquisas. Um grupo de convidados fica à volta de uma mesa e, na cabeceira, um moderador vai fazendo perguntas aos clientes. Atrás de um espelho falso ficam aqueles que encomendaram a pesquisa, e todos na mesa são informados disto.

No final dos anos 80, o Forschner Group, fabricante do Victorinox, realizou esta pesquisa e uma das perguntas foi "o que mais nós fabricamos além de canivetes suíços?".

Para a surpresa de todos, um por um, em cada um dos grupos pesquisados a resposta foi: vocês fabricam relógios! A empresa resolveu então acreditar em seus clientes e passou a fazer o que nunca fez: fabricar relógios, transformando suas percepções em realidade.

Atualmente, você já pode encontrar um relógio Victorinox em lojas de esporte, lojas especializadas em relógios e cutelarias do mundo todo e este negócio já está na casa dos

70 milhões de dólares anuais!

Portanto, quem decide o que você faz é seu cliente!

Pergunte se está satisfeito com seu atendimento, com seu mix de produtos. Peça-lhe sugestões, ouça-o.

Você vai se surpreender e, provavelmente, mudar.

Eu encontrei Deus

Emoção. Esta é uma das palavras que me vêm ao coração quando me lembro desta história.

Um garoto disse à sua mamãe:

– Vou procurar Deus.

Partiu com uma lancheira a tiracolo. Nela, dois pastéis e uma garrafinha de guaraná. Quando chegou a uma praça, descansou. No mesmo banco, um senhor de cabelos brancos olhava distraidamente para os pombos.

– Aceita um pastel?

A alegria com que aquele velho estendeu a mão para pegar o salgadinho o contagiou. Não havia conhecido um sorriso tão terno.

– Vai um guaraná?

Recebido de igual forma. Seu coraçãozinho disparou.

Voltou para casa e disse:

– Mamãe, eu O encontrei, e quanta doçura e amor Ele me revelou com a beleza do Seu olhar, com a magia do Seu sorriso!

Já na casa de nosso outro personagem, o ancião chega feliz anunciando para seu filho:

– Hoje encontrei Deus, e Ele é bem mais jovem do que eu imaginava!

Este não é um livro teológico e é claro que a história não tem nenhuma pretensão de discutir "Deus". Mas espero que tenha também ficado claro em seu coração o fato de

que o amor é, sim, a maior característica de alguém que O procura.

Você não pode imaginar o quanto um pequeno gesto de carinho pode fazer. Não imagina quanto poder terá o seu sorriso. Sorrisos e gentilezas são poderosas ferramentas de fidelização.

Que as pessoas encontrem Deus em sua vida.

O QUE HÁ MAIS A DIZER SOBRE A SENHORA FIDELIDADE

Em pleno exercício de fidelização, convidei alguns amigos e profissionais do setor de papelaria para apresentarem sua visão sobre fidelização. Para minha feliz surpresa, todos atenderam o meu chamado, o que, no mínimo, demonstra que eu tenho colocado em prática todas as minhas crenças sobre o mistério da fidelização. Reflita: você pode contar com seus clientes, como eu pude contar com esses amigos e profissionais? Compartilho com vocês as diferentes visões sobre a Senhora Fidelidade.

Fidelizar, ser fiel, a quem?

por Sebastião Moreno Siqueira,
diretor da Supritel Campinas (SP)

Primeiramente, agradeço a Deus por colocar em nossos caminhos pessoas como Gabassi. Amizade sólida. Sem mais palavras, obrigado.

Vamos falar sobre fidelização.

Mercado, compra, venda, consumidor, grandes marcas... Vamos entender o processo de transformação que nosso mercado passou, ainda por muitos ignorado.

1º processo (o do comerciante, lá pelos anos 70/ 80) - o comerciante, fabricante, batia no peito e dizia "quer comprar, compra, não quer, deixa aí".

2º processo (o do consumidor, já no final dos anos 80) - surge o Código de Defesa do Consumidor, com isto, o consumidor passou a ser mais exigente; o comerciante teve que aprender que cada vez mais ele tem que investir em treinamento de bom atendimento, envolvendo os princípios básicos de conhecimentos, postura, inter-relacionamentos, vivência em trabalhar em equipe para que todos falem a mesma linguagem.

3º processo (a fidelização) - bom atendimento, simpatia, cordialidade, cafezinho, sucos, condições de pagamento, entrega, etc... Será que é o suficiente?

Fidelização é um processo que visa a manter a clientela cativa a determinada empresa mediante recursos de relações publicas, promoções, etc. (tornar um cliente fiel). Será que e tão fácil assim?

Vamos pensar friamente (isso é praticamente resfriar as chamas). O que é necessário para tornar um cliente fiel a sua empresa ou marca? Prestação de serviços e atendimento!

O que precisamos para esquentar este novo processo?

Por que muitas empresas ainda colocam tapa-olhos?

Será que está tudo bem? Afinal, eu domino o mercado.

Para uma empresa pensar em fidelizar um cliente, ela terá que responder estas perguntas:

- estou sendo bem representada?
- minha logística consegue trabalhar no prazo?
- todos os meus departamentos estão sintonizados e bem informados para uma rápida solução?
- como está o meu pós-venda?

Eu, pessoalmente, acredito que o pós-venda seja a melhor arma para fidelizar um cliente, desde que bem feita.

As chamas frias da fidelização podem ser:

Investimentos grandiosos?

Catálogos maravilhosos?

Propagandas nas mídias excelentes?

Dinheiro jogado aos ventos, pois os profissionais de vendas em todos os setores ainda não entenderam que precisamos fidelizar nossos clientes...

Quantos SACs foram criados para resolver o problema do cliente, fazer com que ele se torne fiel, mas ele acaba é destruindo este processo...

Profissionais mal preparados, desinformados, que aca-

bam sendo queimadores da imagem da empresa...

Será que estas chamas estão muito frias?

Espero que estas linhas que o nobre amigo Gabassi me deu façam com que você reflita sobre a necessidade de se tornar um cliente fiel.

A oportunidade de vocês, leitores, entenderem as chamas frias da fidelização. Por que frias? Vamos transformá-las em chamas quentes...

TRÊS DICAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

por Marco Antônio Gaspar, diretor-presidente da Camara Setorial de Papelaria de Belo Horizonte (MG)

Quando conheci pessoalmente João Luiz Gabassi, seu nome já antecedia sua figura. Já sabia que ele era um excelente comunicador e seus treinamentos motivavam muito as equipes. Mas ele superou minhas expectativas, chamou-me a atenção seu conhecimento técnico-gerencial, sua busca incessante pela qualidade e grande curiosidade pelos inúmeros "cases" do mercado de papelaria.

Em outros livros, Gabassi nos mostrou como fazer negócios e liderar, através de linguagem fácil, importante para nosso ramo papeleiro, ainda composto por muitos empresários iniciantes e amadores. Espero que este novo livro ajude muitos a se profissionalizarem.

Na ocasião que ele me pediu este artigo sobre fidelização de clientes, pensei nas dificuldades do tema. No Brasil, como fidelizar alguém que não confia mais em ninguém (políticos, polícia, vizinhos, nem na família ou igreja)? Como fidelizar clientes, se os próprios colaboradores não são fiéis? Sim, a fidelização de clientes nesse país é tarefa inglória, contudo, não é impossível.

Partimos do pressuposto que a empresa que procura isso

já tenha feito o dever de casa, ou seja, trabalhar com produtos de qualidade, manter preços compatíveis com o mercado, treinar os colaboradores frequentemente, para dizer o mínimo.

Peter Drucker, o pai da Gestão Moderna, ensina que a empresa deve se conhecer através de cinco perguntas essenciais. Qual sua missão? Qual é o seu cliente? O que o cliente deseja? Como medir os resultados? E, finalmente, qual seu plano?

Claro que o objetivo final de toda empresa é o lucro, mas, sem conhecê-la minimamente, seus colaboradores vão começar a atirar para todo lado sem um foco de ação e, consequentemente, vão se perder. Saber sua missão, conhecer seu cliente e o que ele deseja, saber medir os resultados e como chegar lá pode parecer fácil. Mas você já fez essas perguntas a todos na sua empresa? Todos têm a mesma idéia? Se não, comece a liderar sua empresa. Coloque todos na mesma direção e sentido, senão os esforços serão em vão. Lembra das aulas de Física? A soma de duas forças iguais na mesma direção, mas em sentidos opostos, é zero.

Pronto, sua empresa já se conhece e fez os deveres de casa. Agora, ela pode pensar em fidelizar o cliente. Muitas maneiras vêm sendo utilizadas por varejistas para cativar os clientes: cartões próprios ou especiais com descontos ou que geram bônus para troca em prêmios; sorteios de prêmios mediante acúmulos de cupons de compra; eventos no interior ou proximidade da loja atraindo públicos específicos, entre outras. Todas estas e muitas outras são de muita valia para fidelizar esse cliente cada vez mais escorregadio.

Vejamos o nosso mercado de papelarias, que, de tanta

concorrência, quase pode ser chamado de "concorrência perfeita", pois é constituído de muitos pequenos fornecedores. O produto é geralmente de baixo valor agregado e o preço, muito parecido de uma loja para outra. Acreditamos em outras armas para essa fidelização.

Primeiro, o atendimento. Como o autosserviço é geral hoje em dia, o atendimento personalizado facilita a vida do cliente. Aquele atendente-consultor certamente é um atrativo para o consumidor, que, geralmente, não sabe exatamente o que quer quando entra em uma papelaria. A empresa em que os colaboradores trabalham unidos como uma família e tratam o cliente como amigo também leva vantagem. Nesse caso, a pequena leva vantagem sobre a grande.

Depois, o mix de produtos. Se ele for completo, evita que o cliente tenha que procurar em outro lugar o que sua empresa deveria ter. Novidades sempre incentivam uma nova visita deste tão desejado cliente.

Claro que dentro do ramo em que a empresa trabalha. Senão, causa até confusão para ele.

E, enfim, o conforto da loja. É o mais difícil, porque, geralmente, as papelarias possuem áreas pequenas. Mas é óbvio que uma loja com estacionamento e climatizada tem sempre uma melhor atratividade.

Muitas outras idéias aparecem pelo Brasil para cativar os clientes. Cabe a nós pesquisarmos sempre, em viagens, reportagens ou livros, como este, do nosso amigo Gabassi.

Um caso de amor temporário

por Paulo Freire,
diretor comercial e de marketing das Livrarias Mec
em
Jaboatão do Guararapes (PE)

Antes de falar um pouco sobre fidelização, gostaria de falar de Gabassi. Um grande executivo, um excelente palestrante e um amigo. Já tive a oportunidade de participar de mais de cinco "shows" seus. Show é como chamo suas palestras, pois, realmente, é algo instigador, que consegue passar sempre sua mensagem de maneira direta, simples e divertida. Gabassi tornou-se um grande amigo, que faço sempre questão de encontrar, seja nas idas a São Paulo ou nas suas vindas a Recife.

Gostaria também de agradecer pela honra de estar contribuindo para mais esse excelente projeto do amigo, em que foi exposta uma riqueza de conhecimentos e foram empenhados muita energia e muito carinho.

Fidelizar clientes é uma arte que realizamos desde o momento em que acordamos e damos um beijo na nossa companheira e um bom-dia para ela, ao momento em que damos um beijo de boa noite nos filhos.

O trabalho de fidelização dos clientes vai muito além de um bom atendimento e da comercialização de produtos de

primeira linha. Pois o consumidor opta por diferentes marcas e produtos, sendo influenciado por fatores cognitivos, como experiências passadas, atitudes, personalidade, valores, influência de um grupo, família, seja por aspecto cultural e também pela classe empresarial e social.

A escolha por uma empresa, marca ou produto é a expressão de desejos que vêm do inconsciente. O cliente já possui uma opinião formada com base em experiências passadas ou vem com uma expectativa de consumo, que foi apresentada por uma pessoa que já tenha tido a oportunidade experimentar tal empresa, marca ou produto.

Nosso maior desafio, como empresários, é tentar controlar a infidelidade ao buscar a sua fidelidade. Pois, com as crescentes opções de escolha, mudança de hábitos e estilo de vida e com a maior facilidade de acesso a informações, ficou mais fácil para o cliente buscar novas marcas e empresas.

Os papeleiros devem estar preparados para utilizar a experiência de compra de um consumidor como forma de aprendizado. Com isso, é possível consolidar os hábitos de consumo e estimular o processo de lealdade e envolvimento dos consumidores com sua marca.

O empresário deve trabalhar para que sua empresa seja parte de uma opção de compra de seu consumidor, mesmo sabendo que esse "caso" de amor pode ser temporário. Deve sempre inovar, seja no atendimento ou na escolha de novos produtos, a fim de prolongar ao máximo o encantamento do seu cliente.

Mesmo não sendo totalmente fiel à marca, o fator credibilidade e reconhecimento da marca pesam bastante no momento da escolha de onde comprar. O fator relaciona-

mento também exerce grande influência e o empresário deve estar sempre atento ao "momento de compra", pois consumidores podem agir de maneira diferente de acordo com a situação de compra. Uma cliente que vai a uma papelaria comprar uma etiqueta, com certeza, vai ter atitudes diferentes de quando vai comprar o material escolar de sua filha na volta às aulas. Uma experiência passada estimula a decisão de compra, que também pode, e deve, ser estimulada por ações de comunicação e promoção, que exercem grande influência na geração de impulsos para compra.

Nas Livrarias Mec, buscamos sempre investir em nossa equipe de vendas, através de treinamentos feitos por consultores locais ou através de fornecedores, como tivemos já três oportunidades de ver a apresentação do palestrante e amigo Gabassi. Acreditamos que, antes de fidelizarmos nossos clientes, temos que fidelizar nossa equipe de trabalho e nossa família. Pois a melhor maneira de fidelizar é fazer com que o cliente sinta-se à vontade, seja no momento da compra ou no momento de um elogio ou crítica.

Quando o cliente é a empresa

por Salvador Lamma,
diretor da Papelaria e Bazar Estrela de Copacabana,
no Rio de Janeiro (RJ)

Ofereço esta minha participação a todos os amigos envolvidos nessa grande cadeia de comércio e serviços.

Quando fui convidado pelo mestre Gabassi com o objetivo de escrever um artigo sobre fidelização, automaticamente perguntei-me o que um pequeno varejista, atuando há apenas 14 anos no mercado do Rio de Janeiro, de um negócio familiar, com uma loja de três funcionários e área de salão de 50 m2, poderia agregar a esse tratado, sobretudo, nesse mundo globalizado, de concorrência intensificada dentro e fora do universo virtual, rápidas inovações tecnológicas e expectativas crescentes dos consumidores.

Para nortear-me, procurei entender qual seria a definição menos acadêmica do que é "fidelizar". Holisticamente falando, cheguei à conclusão que é "tornar agradável a experiência de um cliente num estabelecimento, para que ele retorne".

Mas, como já disse o malandro carioca, "é fácil falar de mim, difícil é ser eu". Por isso, atualmente, há uma quase impossibilidade de obter-se essa proeza num cenário de

constantes mutações de parâmetros, padrões e derrubadas de mitos de marketing e teorias econômicas.

Senão, quem jamais, há 20 anos atrás, imaginaria que as empresas aéreas começariam a cobrar mais caro por assentos na janela, que teríamos cartões de créditos personalizados por joalheiros com diamantes cravejados ou que fabricantes franceses de automóveis iriam contratar os famosos "martelinhos de ouro" de nossas oficinas mecânicas brazucas para reparar danos em carros novos na... Argélia? Lojistas de todo o Brasil, fidelizai!

Até porque é uma questão que implica onde nos é mais doloroso, no bolso! Segundo estatísticas recentes, é 12 vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter um já existente. Além disso, aumentar a retenção dos compradores em 5% gera um acréscimo direto no lucro final de até 75%. Se ainda não foi suficiente para convencer você, lembre-se daquela camiseta muito em voga na década de 80 com os dizeres "Seu namorado não faz direito? Eu faço!". Pois é, se você não administrar com muito tato e flexibilidade a missão da empresa, sua estratégia de atuação, o gerenciamento da equipe de colaboradores e, principalmente, os resultados, vai assistir "SEU" cliente migrar para a concorrência, pois não há fidelidade que resista a um descontozinho, uma promoção relâmpago ou a um reles brinde "made in China".

Como atuamos, então, na Papelaria e Bazar Estrela de Copacabana para evitar isso? Oferecendo produtos e serviços voltados às necessidades reais dos clientes – que em nosso caso, em sua grande maioria, é um público de terceira idade – com foco extremamente cirúrgico. Entre outras ações,

fazemos entregas em domicílio, retiramos e entregamos cartuchos reciclados, vendemos artigos específicos para essa faixa etária (como bengalas, lupas, caixas de comprimidos, frequencímetros), temos um setor de coleta de pilhas e baterias usadas, posto avançado dos Correios e até mesmo um ambiente com cadeira e música para que os mais idosos aguardem suas fotocópias confortavelmente sentados.

De uma maneira mais abrangente, digo àqueles que desejam ver os consumidores satisfeitos dentro de seus templos de consumo que não somente leiam passivamente este belo trabalho do professor Gabassi, mas o apliquem com seus clientes de maneira genuína, não genérica, que excedam as expectativas no momento mágico da compra, criem vantagens e serviços que o tornem único, tenham ética baseada nos valores de sua área de atuação (43 % dos consumidores valorizam isso), cumpram suas promessas e prazos, escutem, aprendam com seus clientes e, principalmente, ajam! Ousem! Lembrem-se de que um cliente satisfeito influencia positivamente outros cinco, enquanto o que torce o nariz "contamina" treze!

Para terem a noção de como há terreno a ser conquistado nessa nova conjuntura, quando você estiver virando essa página, a maioria das grandes empresas vai estar aplicando com seus targets osb ou open source branding, que já é uma evolução do customer relationship management.

Ela é advinda de uma corrente de pensamento que não só valoriza o cliente, mas que quer que ele deixe de ser o elo passivo na cadeia, interferindo, muitas vezes, até mesmo no processo de criação de um produto ou elaborando uma experiência de compra mais prazerosa. Mesmo aqui, no nosso

país, já é comum empresas fazerem concursos de frases ou desenhos para ilustrar campanhas publicitárias ou produtos oferecidos ao seu público-chave.

Desde 2002, oferecemos um calendário de mesa como brinde de fim de ano, que, além de ser um veículo de comunicação útil, eficaz e de baixo custo (mantém-se em exposição durante 12 meses), é extremamente valorizado por quem o recebe, sendo constantes as visitas e os telefonemas, a partir de novembro, perguntando se o mimo já está disponível.

É a fidelização que transforma uma casa em um lar; um agrupamento de pessoas em uma família; várias famílias em uma comunidade; várias comunidades em uma cidade; muitas cidades geograficamente próximas em um estado; vários estados sob a mesma bandeira em um país.

Fidelizando-se todos os indivíduos de um mesmo país, nós o tornaremos em uma NAÇÃO.

PS: Aos fornecedores, indústrias e fabricantes, do topo da pirâmide: nós, os lojistas e prestadores de serviços, também somos fidelizáveis...

A CHAVE DO CADEADO MUNDIAL

por Matheus C. Gabassi,
publicitário pela Unesa/RJ, com MBA em
Estratégia Empresarial pela Uninove/SP

Em época de crise, muitos gestores e empresas do mundo inteiro preocupados com a queda dos lucros e o futuro incerto de suas organizações se perguntam como contornar a crise econômica, devolver a estabilidade financeira e reativar o mercado. Os produtos ofertados entre os concorrentes varejistas são os mesmos e, nas indústrias, temos muita gente semelhante, os preços se diferenciam pouco e as margens de lucro estão apertadas na maioria dos setores. Como se diferenciar e ser a exceção da regra?

Muito tem se falado de economia, marketing, gestão, finanças etc. Tudo isto é e sempre será importante, mais que isto, fundamental para um empreendimento, por menor que ele seja. Mas, neste momento, quero atentar para um conceito muito discutido, o conceito de qualidade. Será esta a chave para abrir este cadeado econômico mundial? O que poderá diferenciar uma empresa da outra é a qualidade.

O que é qualidade? De acordo com a ISO (International Standardization Organization), uma organização situada na Suíça e responsável pelas normas de qualidade, em di-

versos setores, no mundo inteiro, qualidade é "Adequação ao uso. É a conformidade às exigências". Porém, prefiro a forma mais literal do brasileiríssimo dicionário da língua portuguesa Michaelis. Veja: qualidade é "Atributo, condição natural, propriedade pela qual algo ou alguém se individualiza, distinguindo-se dos demais; maneira de ser, essência, natureza".

Vamos atentar para a parte que define qualidade como "propriedade pela qual algo ou alguém se individualiza, distinguindo-se dos demais". Analisando, percebemos que qualidade é ser diferente. Mas não basta ser apenas diferente, pois fazer diferente é fácil. O difícil é fazer a diferença. Neste turbilhão, convido o leitor a refletir. Você tem feito diferente ou feito a diferença no seu trabalho? Na sua vida? Nos seus sonhos? Se nada mudar, nada muda e continuaremos dando voltas nesta corrente de águas chamada mercado.

Afinal, como fazer com que o cliente note esta qualidade? Nem sempre é preciso ter o melhor produto (isto ajuda), mas o que realmente se torna necessário para superar as expectativas do cliente é o serviço. A partir do momento que seu produto (tangível ou intangível) atenda o que promete, você terá suprido as expectativas do cliente. Porém, a partir do momento que lhe acrescenta qualidade através do bom atendimento, cordialidade, empatia e um pós-venda sem interesses comerciais, apenas demonstrando que se preocupou com sua satisfação, terá a chance de fidelizá-lo.

Fidelidade vem com a qualidade, assim como a surpresa vem com o Mac Lanche Feliz da multinacional McDonalds, lembrando que estamos associando qualidade ao

fato de "fazer diferente", que, analogamente, se refere ao atendimento e ao serviço, e não ao sabor ou nutrição do lanche, que são questionáveis. O que mais agrada a uma criança do que um brinquedo? As crianças pouco se importam com o lanche, mas sim com a surpresinha que virá com ele.

Indo de um dos símbolos do capitalismo à essência pragmática da fé cristã, cito Jesus Cristo, que nos dizia: "Amarás o teu próximo como a ti mesmo". Isto nos leva a pensar se você compraria o produto que vende ou gostaria de receber o atendimento que tem dado aos seus clientes. O vendedor sábio sonda as reais necessidades do seu cliente e não empurra produtos e serviços, mas presta consultoria aos mesmos. Lembrando que nossos clientes não são somente os que fazem um pedido e nos ajudam a bater a meta, mas todos os próximos ao nosso redor, seja dentro ou fora da empresa.

Ser vendedor, independe da profissão, é uma questão de relacionamento e network. É bom sermos sempre agradáveis aos nossos clientes, mesmo quando eles não tenham intenção de comprar, pois, um dia, poderão fazer negócio ou até trabalhar conosco. Sua ligação tem que ser prazerosa e não enfadonha ou apenas um compromisso profissional.

Sejamos otimistas, pois não há tempestade que não passe. As águas se renovam com o movimento. Por isso, procuremos fazer a diferença no dia-a-dia, não aceite o conformismo, quem duvida que possa já não pode. Vamos focar na qualidade, com coragem, perseverança, longanimidade, fé e amor. Quem não ama o que faz só anda para trás, mas isto já são cenas do próximo capítulo.

Referências de leitura

CAMP, Robert C.; BENCHMARKING - O CAMINHO DA QUALIDADE TOTAL; Editora Pioneira, São Paulo, 2002

DRUCKER, Peter F.; ADMINISTRANDO EM TEMPOS DE GRANDES MUDANÇAS; Editora Pioneira, São Paulo, 1995

MADIA, Francisco Alberto de Souza; OS AXIOMAS DO MARKETING; Editora Makron Books, São Paulo, 1998

Sobre o autor

Além de jornalista, formado pela Faculdade Casper Líbero, João Luiz Gabassi é publicitário, educador e tem pós-graduação em Marketing pela UBS – Unisa Business School – e em Gestão Estratégica pelo Instituto a Vez do Mestre, da Universidade Candido Mendes. Lecionou Administração Mercadológica na Universidade de Santo Amaro (São Paulo) e Gerência Comercial no MBA de Administração e Marketing da Universidade Veiga de Almeida (Rio de Janeiro). É consultor de marketing e palestrante. Atualmente, ocupa o cargo de gestor estratégico na Print Label. jonygabassi@hotmail.com

Série Papel & Arte

Revista

A *Papel & Arte*, desde 1993, dedica-se totalmente ao mercado de papelaria, abordando temas importantes para o dia-a-dia do empresário do setor. Possui 12 edições anuais, com 25 mil profissionais de papelaria sendo impactados todos os meses!

Guia

O *Guia Brasileiro da Papelaria* é a única publicação de referência do mercado de papelaria. Ele é conceituado assim porque seu conteúdo é composto por informações que não perdem sua atualidade e retratam um determinado momento do setor de modo analítico, não factual. Publicado anualmente em edição bilíngue (inglês e português).

Livros

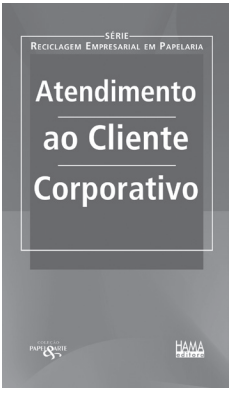
Gestão Estratégica de Papelarias é o primeiro livro

dirigido especificamente ao varejo de papelaria do país. Escrito por Dilson Tomio e Nilmar Paul, é leitura obrigatória tanto para quem pretende investir na abertura de revendas, quanto para aqueles que já atuam neste mercado tão competitivo.

O livro *Falando de Negócios* é a reunião de palestras, artigos e trabalhos acadêmicos de João Luiz Gabassi, que, por apresentar vasta experiência em distribuição e varejo de papelaria, ambienta parte da obra neste mercado.

Liderando com Entusiasmo reúne casos do dia-a-dia, conceitos acadêmicos e fé para tratar de uma característica desafiante para quem busca sucesso profissional e satisfação pessoal: a liderança. Esta nova obra de João Luiz Gabassi faz do humor um aliado na compreensão dos aspectos formadores de um líder ideal.

SÉRIE RECICLAGEM EMPRESARIAL EM PAPELARIA



Atendimento ao Cliente Corporativo

A jornalista Beatriz Nascimento reuniu as principais orientações para que uma papelaria possa investir no atendimento ao cliente corporativo. Potencial deste público, como atender, principais desafios, mix básico, treinamento e entrega são alguns aspectos tratados neste livro da Série Reciclagem Empresarial em Papelaria.

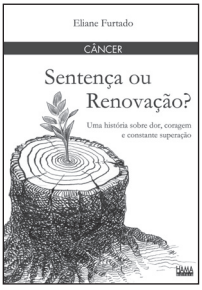
Venda de Produtos de Informática e Tecnologia

A jornalista Analu Silva faz um panorama do mercado de informática com ênfase no aumento do consumo de acessórios e periféricos. Este livro reúne casos e dicas de empresários que já investem na revenda de itens de tecnologia e sugere parâmetros para montagem do mix de produtos.

Venda de Material Artístico e de Artesanato

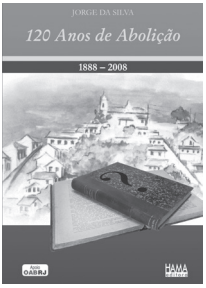
A jornalista Daniella Bottino pesquisou entre profissionais, empresários e industriais a afinidade da venda de material artístico e de artesanato com o varejo de papelaria. O resultado é um livro cheio de dicas para o empresário de papelaria aproveitar este filão.

Outras Publicações da Hama Editora



Câncer: Sentença ou Renovação?

Longe de um discurso piegas, a jornalista Eliane Furtado esclarece o que é a doença, fala sobre a decisão de enfrentá-la, de sua opção pela vida e sobre a cumplicidade com os profissionais, evidencia como reencontrar a fé e explora as relações humanas diante do trágico. ISBN: 9788586962066 - 206 páginas



120 Anos de Abolição - 1888/2008

O cientista político Jorge da Silva nos atualiza sobre questões a respeito da abolição da escravatura no Brasil, ainda hoje não resolvidas, e seus desdobramentos em nosso cotidiano. ISBN: 8586962082 - 170 páginas

Casar é Muito Fácil

A cerimonialista Emanuelle Missura e a jornalista Luciana Bittencourt se uniram para produzir esta obra que oferece às mulheres envolvidas com os preparativos da organização do casamento exatamente 500 dicas para auxiliá-las nesta importante tarefa. ISBN: 978.85.86962.09.7 – 192 páginas.

Rádio em Ação

A jornalista Dáurea Gramático nos conduz ao conhecimento de um veículo de comunicação encantador. A versatilidade e o alcance do rádio torna-o um poderoso instrumento de comunicação que, mesmo depois de 85 anos de sua criação no Brasil, tem a audácia de se adaptar aos novos recursos tecnológicos e continuar influente. ISBN: 978.85.86962.10.3 – 128 páginas

Atraídos pelo Amor

O segundo livro de Eliane Furtado traz 41 crônicas e depoimentos estonteantes de histórias da vida real. Sensível, puro, quente e envolvente, você vai se emocionar com as histórias que a autora ouviu, testemunhou e viveu. ISBN: 978.85.86962.12.7 – 192 páginas

www.hamaeditora.com.br

Impresso na Milograph
Rio de Janeiro, Março de 2009