

CONTAGEM REGRESSIVA COM JAMES CHAMPY

SUA EMPRESA OFERECE ALGO VERDADEIRAMENTE NOVO OU SÓ MELHORA UM POUCO O QUE JÁ EXISTE NO MERCADO? O EXPERT EM LIDERANÇA JAMES CHAMPY, CHAIRMAN E ESTRATEGISTA-CHEFÉ DA FIRMA DE CONSULTORIA DELL-PEROT SYSTEMS E COAUTOR DO BEST-SELLER REENGENHARIA, AFIRMA QUE, PARA INSPIRAR E FIDELIZAR OS CLIENTES, UMA EMPRESA TEM MESMO DE VENDER PRODUTOS E SERVIÇOS ORIGINAIS. ELE ESTARÁ NO BRASIL NO INÍCIO DE AGOSTO PARA UM SEMINÁRIO HSM

5 O sr. diz que o mercado está experimentando uma mudança sísmica, que a relação comprador-vendedor está se invertendo. Como é isso?

Os compradores de hoje, em geral, acreditam que sabem mais sobre um produto ou serviço do que a pessoa que o vende. Isso tem sua origem na quantidade de informações disponíveis na internet e nas comunidades de consumidores que seguem de perto determinadas marcas. As organizações perderam o controle de sua imagem. As pessoas têm opiniões próprias sobre os produtos e serviços das empresas e fica mais difícil influenciar suas escolhas com uma simples campanha de marketing.

Não acredito que a maioria das grandes empresas entenda essa mudança.

Ou, se chegaram a compreendê-la, não sabem bem o que fazer. Parece-me que isso tem relação com o fato de seus executivos não estarem acostumados a ficar tão perto do consumidor. O número um da Campbells Soup, Doug Conant, é exceção. Ele procurou se aproximar do público para revitalizar a empresa. Infelizmente, parece que não há muitos indivíduos que abram um negócio com o desejo de criar produtos e serviços que as pessoas realmente queiram.

Por exemplo, é espantoso o pouco que as montadoras de Detroit, ao contrário de suas rivais japonesas, falam sobre fabricar automóveis que despertem paixão em seus clientes. Se a GM e a Chrysler inspirassem esse tipo de sentimento com seus BMWs, seus Saabs ou seus Volvos, conseguiriam alguns resultados

positivos. De outra forma, continuarão sendo os perdedores do mercado.

4 No contexto econômico atual, como as empresas fazem para ganhar a lealdade das pessoas?

As organizações que inspiram seus clientes têm uma característica em comum: tudo o que fazem é guiado pela conexão entre os valores corporativos e os valores de seus clientes. Algumas ganham a lealdade deles insistindo nas questões ambientais, outras com a honestidade ou a paixão dos integrantes da empresa pelo produto ou serviço que oferecem.

Por exemplo, o pessoal da Honest Tea valoriza a saúde e acredita na relação honesta com fornecedores e clientes, como expõe no rótulo de seus produtos orgânicos. Seu negócio é coerente com suas convicções e seus valores, são autênticos.

As empresas podem inspirar a lealdade dos clientes ligando-se a seus valores. Mas, é óbvio, é fundamental que, ao fazê-lo, sejam autênticas e que realmente também possuam esses valores. Não terão sucesso se fingirem.

3 Não são os valores que seguem o produto, mas é o produto que segue os valores. É isso?

Exato. O produto tem de ser fiel aos valores da empresa. Diga-se de passagem, esses valores nem sempre se relacionam com o propósito elevado que têm algumas organizações. O pessoal da Big Green Egg (empresa que vende churrasqueiras de cerâmica portáteis baseadas em um design japonês milenar) é apaixonado pela boa cozinha. E seu produto alcança esse objetivo.

De novo, os valores nem sempre têm de ser elevados. Por exemplo, a Puma oferece um estilo moderno e valores básicos que são um apelo para muitas pessoas jovens e outras mais velhas que querem estar na moda. E essa também é uma legítima forma de venda apoiada em valores.



Foto: Randa F. Vanderwee

2 O sr. não crê que muitas empresas começam com esse tipo de paixão? Por exemplo, Herb Kelleher, da Southwest Airlines, queria que as viagens fossem acessíveis a todos e construiu sua empresa em torno desse objetivo...

Sim, e acredito que a Southwest continua sendo fiel a esses valores, embora tenha sido maculada por temas relacionados à segurança. Esse é um bom exemplo de quanto é delicada uma proposta apoiada nos valores; se falhar, a companhia terá problemas. No caso da Campbell's Soup, por outro lado, foi necessário um novo presidente-executivo para que a empresa retomasse o rumo perdido. Agora ela tem uma verdadeira estratégia apoiada na saúde, na conveniência e na qualidade.

Isso acontece muitas vezes. Um novo líder deve reconhecer o poder da marca e ser forte e competente o bastante para que a empresa retome sua posição de superioridade. A Smith & Wesson é outro exemplo. Foi a melhor e a maior fabricante de pistolas dos Estados Unidos; entretanto, perdeu sua posição dominante e durante anos não pôde recuperá-la. Esteve a ponto de desaparecer. Mas chegou um presidente-executivo que conhecia a marca e sabia como agir.

Com o tempo, os produtos e serviços das empresas que forem incapazes de inspirar a lealdade de seus clientes se converterão em commodities. E as organizações sentirão que as pessoas as compram por uma questão de preço, porque não distinguem o valor do que oferecem.

1 O mercado está difícil para as empresas que vendem serviços profissionais. Como elas sairão do sufoco?

Em princípio, teriam de reconhecer que o mercado não é difícil só porque houve colapso financeiro. Isso piorou condições que já existiam.

Um problema comum em muitos setores é o excesso de capacidade instalada, que se acentuou devido à facilidade de crédito. Por exemplo, agora tenho três lojas Home Depot a menos de 20 minutos de minha casa. Quem precisa de tantas Home Depots? Mas o dinheiro era barato para financiar o estoque e esse foi o resultado. (Diga-se de passagem que isso é algo cíclico. Nos anos 1960, Jay Forrester o chamou de "dinâmica industrial" e Edward Roberts continuou estudando isso para prever o excesso de capacidade.)

Segundo, o mundo inteiro está aprendendo a produzir mais com menos, quer por escolha, quer pela força da concorrência. Isso quer dizer que, se as montadoras de Detroit conseguirem sobreviver, não usarão tanta mão de obra como antes para fabricar seus veículos.

Temos ajustado a eficiência durante longo período e acredito que nos últimos dois anos foi dado outro salto significativo nesse sentido. Os consultores devem pressionar seus clientes para que consigam a maior eficiência possível. No longo prazo, a concorrência vai exigir que nos tornemos todos fabricantes de baixo custo. Então será necessário criar valor sobre isso.

Em suma, a receita é simples. Se atualmente estivéssemos projetando uma nova empresa de consultoria, ela teria de ser uma combinação de custo e valor. Como disse Tom Peters, não é possível "diminuir para alcançar a grandeza". Será necessário fazer as duas coisas ao mesmo tempo: oferecer mais, mas aprender a fazê-lo com menos.

HSM Management

© Management Consulting News
Reproduzido com autorização.
Todos os direitos reservados.