

## 2011: O que não pode faltar nos planos de gestão?

*Abraham Shapiro lista seis pontos cruciais para a gestão da sua empresa em 2011. Confira!*

Hora dos planos. Uma onda de dúvidas provém do cenário de guerra cambial que toma espaço na economia.

Uma primeira dica para o autocontrole psicológico: Entusiasmo moderado. Evite ímpetos de confiança ou de garantias. O risco aumentou demais.

Quero compartilhar alguns conselhos práticos que podem ser colocados em prática no próximo ano. São dicas abstraídas de um ano intenso de consultoria em vendas e marketing a empresas de seis diferentes segmentos de negócios, com faturamento entre US\$ 10 milhões a 900 milhões/ano. Seguem as dicas:

### 1. Dados de mercado

Cuidado com planos que ignorem a real situação do mercado e a concorrência. Conheça as verdadeiras condições que possibilitam aos seus concorrentes praticar melhores preços que os seus. Você pode estar sendo engolido pela simplicidade e agilidade com que eles abordam o mercado. Perguntas que ajudam:

- O que há de fato?
- Eficiência maior e, por isso, custos menores?
- Comunicação melhor?
- Treinamento da força de vendas mais eficaz?

### 2. Valor de produtos

Olhe criticamente as suas vendas. Enquanto você valoriza demais itens que não são – e jamais serão – valorizados pelos clientes, a concorrência já tem propostas mais fáceis de serem assimiladas e vendidas. Produtos incrementados com atributos que não geram preferência em ninguém, exceto em você, são vírus que comprometerão a saúde de sua empresa. Os seus sonhos ou visões dificilmente refletem a escolha dos clientes.

### 3. Força de vendas

Quem diz é Tom Peters: "Seus vendedores devem conhecer mais do que o diabo o que estão vendendo". Se a força de vendas não está capacitada para levar a mensagem do produto, ela só levará preço.

Você tem problema com vendedores que só tiram pedidos?

Mantê-los será o meio mais rápido para arruinar seus negócios.

Minha orientação: eles são tão confiáveis para fazer bons negócios quanto um bêbado atravessando dois arranha-céus equilibrando-se numa corda. Desfaça-se deles a qualquer custo. Transfira para a concorrência a sua ruína potencial.

### 4. Serviços

Produtos que dependem de customização ou de instalação no local do uso exigem serviços impecáveis e procedimentados.

Quando o cliente percebe que as coisas vão mal durante a fase de entrega, o conceito da marca e do produto que foram desenvolvidos durante o processo da venda começa a perder valor exponencialmente. De nada adiantará ter uma equipe de vendas bem treinada e habilitada para persuadir o cliente potencial se os serviços e a pontualidade não corresponderem ao discurso e à comunicação de marketing. Soará como propaganda enganosa ou blá-blá-blá de vendedor fajuto.

Esta é a razão porque uma decente e respeitável estrutura de pós-venda carece de receber recursos em igual nível que desenvolvimento de produtos, produção e marketing. Se a entrega não for compatível ao valor do produto e a expectativa do cliente, tudo será automaticamente depreciado a patamares decepcionantes.

### 5. Satisfação do cliente

A pesquisa de satisfação representa um elemento fundamental nesta sequência de virtudes. Conheça a satisfação do seu cliente e você terá o mais fantástico indicador dos fatores que mais pesam na visão do seu produto e serviços.

Indico o método proposto por Freddy Reichheld em seu livro "A pergunta definitiva", o qual já tive o prazer de implantar em várias empresas e ratificar seus efeitos positivos.

### 6. Conhecimento e estudo

Dizem que Napoleão Bonaparte nunca fez nenhuma inovação na área militar, mesmo tendo sido o maior fenômeno em domínio territorial de todos os tempos. Li que ele estudou em detalhes as campanhas vencedoras de grandes generais que atuaram antes dele – com especial atenção sobre Alexandre, o Grande.

Napoleão os imitou, mas sempre com uma nova combinação que se encaixasse exatamente na presente situação. Colocava seu exército em movimento sem qualquer destino em particular, até que via, como num relâmpago, a chance de vencer a batalha. O local e a hora eram completamente imprevisíveis; e ele mais vezes se desviou de batalhas do que as enfrentou.

Estratégia, assim, consiste em estudar uma situação particular e na determinação dos meios como se empregar os recursos disponíveis para se atingir o objetivo desejado desta situação.

Não é de admirar que os inimigos de Napoleão lutavam tanto para descobrir como ele conseguia tão grandes e ágeis feitos. Achavam tratar-se de um segredo mágico. Mal sabiam que nada era mística, mas prático demais. Em uma só palavra? Estudo. Muito estudo.

Abraham Shapiro (Consultor e Coach de líderes)  
Portal HSM  
01/12/2010