Laboratório de Marketing

Finalmente! Os melhores executivos do Brasil ensinam a fazer marketing com sucesso

Carlos Eduardo Lemos • Mário Kempenich •
Max Gehringer • Paulo Salvador • Percival Caropreso



Uma visão prática do marketing





Como encantar o cliente

Planejamento de comunicação

Distribuição e vendas

Dicas para uma carreira de sucesso





Ossj · Nobel

L a b o r a t ó r i o

d e

M a r k e t i n g

• *1* •

Carlos Eduardo Lemos

Mário Kempenich

Max Gehringer

Paulo Salvador

Percival Caropreso

L a b o r a t ó r i o

d e

M a r k e t i n g

F i n a l m e n t e !

Os melhores executivos do Brasil ensinam

a fazer marketing com sucesso

! uma visão prática do marketing

! planejamento de comunicação

! a maneira de encantar o cliente

! distribuição e vendas

! muitas dicas para uma carreira de sucesso!

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.

Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:

CENTRAL NOBEL DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

Fone: (011) 876-2822 – Fax: (011) 876-6988

End.: Rua da Balsa, 559 – São Paulo – CEP 02910-000

Internet: www.livros.com/nobel

© 1997 dos autores

Direitos desta edição reservados à

Livraria Nobel S.A.

Rua da Balsa, 559 — 02910-000 — São Paulo, SP.

Fone: (011) 876-2822 — Fax: (011) 876-6988

e-mail: nobel@livros.com.

Organização da obra: SSJ Seminários *Coordenação editorial*: Mirna Gleich *Assistência editorial:* M. Elisa Bifano *Preparação do texto:* Ana Luiza França *Revisão*: Regina Fernandes

Produção gráfica: Mirian Cunha

Capa: Cecília Alves & Marcela Guimarães *Composição:* SLR Editoração Gráfica *Impressão*: Associação Palas Athena do Brasil Dados Internacionais de

Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

SSJ (org.).

Laboratório de marketing/SSJ (org.), vários autores.

São Paulo: Nobel, 1997.

ISBN 85-213-0939-2

1. Clientes - Satisfação 2. Marketing 3. Vendas e vendedores I. Título.

97-0258 CDD-658.82

Índice para catálogo sistemático:

1. Marketing: Administração mercadológica 658.82

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 5.988, de 14 de dezembro de 1973, artigos 122-130.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil* 1 3 5 7 9 8 6 4 2

97 99 98

Este livro foi composto em

Southern, corpo *11*.

S u m á r i o

Introdução - Sobre o livro ***Laboratório de***

marketing, 7

Alexandre Santille, Conrado Schlochauer e Fernando Jucá

I - Planejamento estratégico de comunicação, 11

Percival Caropreso

Este texto não fala de logística, de propaganda nem de produtos. Fala de estratégia, de

comunicação e de marcas, 13

A comunicação é de massa, é para todo mundo. Não. A comunicação é dirigida, é para mim e mais ninguém. A comunicação é o quê?, 14

Planejar é pensar. É tomar decisões e criar, 23

Recapitulando, com um exemplo real, 44

II - Distribuição e vendas,47

Max Gehringer

No princípio..., 49

• *5* •

Uma carreira na área de vendas, 54

Os quatros vícios capitais, 58

Distribuição sem complicação, 65

Vendas não acontecem, são causadas, 80

Alguma coisa está mudando, 93

III - O cliente encantado,95

Carlos Eduardo Lemos e Paulo Salvador O seu cliente: como irritá-lo ou agradá-lo, 97

“Prodiço” (produto+serviço), 102

A mente do consumidor: decifra-me ou

não te devoro!!, 104

Marketing de relacionamento: tudo o que você precisa saber e nunca teve coragem de perguntar, 106

Afinal, o que é um cliente fiel?, 111

Corredores de comunicação: o que é isso?, 118

A hora e a vez do pessoal interno, 125

Privacidade: você ainda vai ouvir falar muito disso, 127

Afinal, o que é um cliente encantado?, 130

IV - A nova organização,133

Mário Kempenich

A estrutura organizacional, 135

O planejamento estratégico, 148

O desafio da inovação, 158

V - Como fazer sucesso no início da sua carreira em marketing, 165

Alexandre Santille, Conrado Schlochauer e Fernando Jucá

Como desenvolver o perfil necessário para o sucesso: os quatro Ms, 167

Tudo bem, mas onde trabalhar?, 172

Bibliografia, 175

I n t r o d u ç ã o

S o b r e o l i v r o

L a b o r a t ó r i o

de marketing

Eu sei que você provavelmente já ouviu dizer que marketing é uma ciência complexa, cheia de conceitos e teorias complicadas.

Afinal, o raciocínio comum parece ser esse: como tudo muda tão rapidamente e a quantidade de técnicas e informações disponíveis é cada vez maior, faz sentido que a atividade de marketing esteja ficando cada vez mais complicada.

Ou não é verdade que o nível de conhecimentos da humanidade duplica a cada dois anos? Ou que o tempo de desenvolvimento e lançamento de produtos é medido hoje em dias ou, no máximo, meses, enquanto para lançar produtos como a televisão e o rádio as empresas demoraram algumas dezenas de anos?

Bom, o que este livro mostra é que o marketing não é complicado, não. Pelo contrário. O sucesso do marketing de algumas empresas, e a rapidez com que elas produzem mudanças, reside justamente na *simplicidade de seu marketing.*

E a palavra “simples”, aqui, significa foco. Foco no que realmente é essencial para o sucesso. Como um avião que enfrenta constantemente uma tempestade, mas não perde de vista o seu norte, a empresa de marketing eficiente não perde seu foco.

Pense na tempestade.

O planejamento de comunicação eficiente não deixa que você fique perdido no meio de tantos posicionamentos possíveis, alternativas de mídia e segmentos de consumidores. O planejamento de comunicação deixa claro “como”, “com quem” e

“o quê” você quer falar.

Uma estratégia de vendas e distribuição adequada garante que o consumidor, que está perdido entre milhares de mensagens concorrentes, tenha sempre o seu produto à mão. “Sempre” e “à mão”. Constância e conveniência. É esse o nome do jogo em termos de distribuição.

E, finalmente, o compromisso de deixar o cliente encantado.

Lógico. Porque, na tempestade de produtos e marcas que é a cabeça dele, você é sempre o mais lembrado. Porque é com a sua empresa que ele tem um relacionamento. E é o seu produto que ele indica e recomenda para os amigos.

Comunicação, distribuição e cliente. Você deve estar se perguntando: vocês não vão falar de preço?

Sim e não.

“Sim”, especialmente no capítulo sobre vendas e distribuição, porque essa é uma variável fundamental para a decisão de compra do consumidor.

“Não”, porque achamos melhor discutir preço com mais detalhes em outro livro (quem sabe um “Laboratório de finanças”, no capítulo sobre custos...). Explico melhor: hoje, preço não é mais o quanto a empresa quer cobrar por um determinado produto, uma decisão de marketing. Preço é o que o consumidor pode e quer pagar. Se você trabalhar bem os seus custos, palavra que agora passou a ser a chave nesse assunto, e fizer boas vendas, então, parabéns, você teve lucro.

Afinal, não dizem por aí que o consumidor é rei?

MENTIRA.

Ele é mais do que isso, ele é um semideus. É ele quem diz se devemos lançar isso ou aquilo, o preço, a qualidade, e assim por diante. É o consumidor quem orienta nossos passos e decisões para tudo.

Como foi, aliás, o caso deste livro. Pois “Laboratório de Marketing”, originalmente, é o nome de um seminário organizado por uma empresa chamada SSJ. Este seminário é dirigido a universitários e jovens executivos e acontece

desde 1992, em São Paulo e em outras cidades do Brasil. Nesse evento, palestrantes que atuam nas melhores empresas do mercado debatem casos de marketing, trocam experiências e discutem inovações. Experiências práticas e inovações. Essa é a verdadeira razão de ser do nome

“laboratório”.

Os participantes desses seminários definiram o formato deste livro: um livro escrito por executivos e consultores de sucesso, tornando-se assim rico em exemplos práticos e diversidade de opiniões.

E é claro que nos seminários “Laboratório” os alunos participantes sempre expõem suas dúvidas. E haja dúvidas! Nada melhor, então, que incluir, no final deste livro, mais dois capítulos especiais sobre as tendências nas organizações e sobre o perfil do jovem executivo de sucesso.

Tudo somado, então, nosso livrinho ficou dividido nos seguintes capítulos:

I. Planejamento estratégico de comunicação II. Distribuição e vendas

III. O cliente encantado

IV. A nova organização

V. Como fazer sucesso na sua carreira em marketing E, será que este livro é realmente para você?

Depende do quanto você está procurando respostas para algumas perguntas como estas:

• Quais são os elementos de um excelente plano de comunicação?

• Como garantir que cada venda seja lucrativa?

• Qual é o *check-list* indicado para verificar se uma empresa atende bem a seus clientes?

• A estrutura das empresas também está ficando mais simples?

• O que determina o sucesso em uma carreira em marketing?

No livro *Laboratório de marketing*, você vai descobrir como alguns dos melhores profissionais do mercado respondem a dezenas de perguntas como essas. Cada capítulo do livro é escrito por autores diferentes, o que lhe dá a vantagem de poder comparar pontos de vista distintos sobre temas tão importantes como marcas, qualidade e atendimento ao consumidor. E, finalmente, o mais importante: cada linha deste livro tem o mesmo compromisso de discutir a prática do marketing no Brasil.

Boa leitura!

Fernando Jucá

Sócio-Diretor da SSJ

I

Planejamento

estratégico de

comunicaçao

Eu nunca escrevi um livro antes. Nem mesmo um capítulo, como neste caso. Ótimo, estamos empatados: voce também nunca leu um livro meu antes.

Tudo o que eu escrevi nesta minha vida foi bilhete para grudar na geladeira, rabiscos de amor para minha mulher (depois de 14 anos de casado, é a mesma coisa na intençao da vida e eletrodomésticos partilhados), notas nas agendas escolares, nos boletins e nos álbuns dos meus filhos, cartas para os amigos distantes, postais telegráficos, algumas promissórias e milhoes de cheques, contestaçoes a glosas no meu imposto de renda, pichaçoes políticas em muros e palavras de ordem para passeatas, algumas obscenidades em portas de banheiros de rodoviária, essas coisas que qualquer um de nós escreve de repente e, na maioria das vezes, se arrepende. O que vale é o exercício de pensar, de planejar, de escrever. E repetir tudo de novo.

Minto. Já escrevi um livro infantil, sim, nunca publicado, do qual nem meus filhos nem eu nos arrependemos. Também escrevi anúncios bonitos, feios,

cumpridores, geniais, burocráticos, roteiros para comerciais de TV e de rádio. Aprendi muito, escrevendo anúncios de varejo e classificados, folhetos, cartas de mala direta, manuais do proprietário, catálogos técnicos, relatórios de diretoria, relatórios de reuniao, memorandos internos e externos, estratégias e planos para campanhas de sucesso e para campanhas nem tanto, planejamentos estratégicos de comunicaçao de todos os tipos, tamanhos, estilos e cores.

Pediram para que eu escrevesse um capítulo deste livro, exatamente sobre Planejamento Estratégico de Comunicaçao. *Tomara que voce aprecie e aproveite tanto como meus clientes, como os fiscais da Receita Federal, como o povo unido que jamais será vencido ainda que num banheiro de rodoviária, como meus amigos distantes, meus colegas abaixo e acima de mim.*

E, principalmente, como meus filhos, minha mulher e nossa geladeira.

Percival Caropreso

Gerente geral e diretor executivo de criaçao McCann-Erickson, Sao Paulo

PS: Tudo o que está escrito aqui deve ter seu crédito dividido com a cultura profissional do Sistema McCann pelo mundo, com a Helena Quadrado, o Jens Olesen, o Angelo Franzao, o Carlos Pinto, o Dorien Sutherland, a Christina Johansson, com todos os profissionais da McCann e fora dela que me deram a oportunidade de aprender e praticar essa teoria toda. E, principalmente, com os clientes, tanto os inspiradores como os inibidores.

não importa a tendência ou a ideologia do cliente, da agência, do autor ou do palestrante. Porque Coca-Cola é muito mais que um refrigerante de sabor cola. Marlboro é muito mais que um bastão nicotínico. Nike é muito mais que um calçado esportivo. Marca é muito mais que um simples produto.

! Produto é desenvolvido por técnicos. Marca é *formada* na concepçao de pessoas.

! Produto é feito numa fábrica. Marca é *preferida* pelas pessoas.

! Produto é vendido em prateleiras. Marca é *comprada* antes.

! Produto pode ficar obsoleto. Marca é *eterna*.

! Produto pode ser copiado. Marca é *única*.

Cada profissional tem a sua própria definição da verdade. A verdade na qual acredito, e pratico no dia-a-dia, é: "*Marca é uma percepção, uma sensação indelevelmente cunhada na cabeça e no coração das pessoas. É uma rica e delicada tapeçaria de associações, sentimentos, emoções, conclusões, que derivam de uma IDÉIA.*"

A comunicaçao é de massa,

é para todo mundo.

Nao.

A comunicaçao é dirigida,

é para mim e mais ninguém.

A comunicaçao é o que?

Cá entre nós, que ninguém nos leia, mesmo que isso leve este livro a ser um fracasso de vendas: a comunicação, hoje, se caracteriza pela ***massificação***.

Este texto nao fala de logística,

de propaganda nem de

produtos. Fala de estratégia,

de comunicaçao e de marcas

Não espere encontrar cronogramas, *breakdowns* orçamentários, planos de ação, esquemas de implementação, fluxos operacionais. Tudo isso é conseqüência.

Muito antes, vem o *planejamento estratégico de comunicação.* Muito antes, vem o PENSAMENTO.

Propaganda também não é o assunto deste capítulo. Foi-se o tempo em que as campanhas de massa, em TV, rádio, revistas e jornais conseguiam, por si só, atingir o consumidor com eficácia e eficiência. Hoje em dia, as campanhas publicitárias são apenas parte de um conjunto de esforços de comunicação.

Ferramentas como marketing direto, telemarketing, endomarketing, promoção, relações públicas, eventos, business to business, e muitas outras disciplinas de comunicação vêm surgindo na velocidade destes novos tempos de consumo. Elas são fundamentais e decisivas, mais que a propaganda isolada, para o sucesso de uma marca no mercado.

Se eu conseguir prender a sua atenção pelas páginas seguintes, aí você entenderá que o planejamento estratégico de comunicação é a linha que costura e harmoniza todas essas atividades de comunicação num programa integrado, garantindo o foco e aumentando as chances de eficiência.

A comunicação vende o que, marcas ou produtos? Pode parecer mais uma dessas questões acadêmicas, mas qualquer que seja ou venha a ser a sua função no processo, em agência, em cliente, em veículo, em fornecedor e, principalmente, como um todo-poderoso consumidor, saiba que *comunicação trabalha a marca, não o produto.* Essa é a posição marketeiramente correta,

O planeta Terra é um único gigantesco mercado; a tecnologia permite a emissão de sinais a partir de um ponto transmissor central. Ondas de TV, rádio, mensagens via Internet e afins, emitidas de uma vez só, concomitantemente, para todo mundo, inclusive você e eu. As noções de tempo e espaço estão sendo revistas, já que nossas várias vidas podem ser vividas em *real time*, todas ao mesmo tempo, sim, simultaneamente, em vários lugares.

Realidade virtual? Alguém me disse, via Internet, que tudo isso tem a ver com física quântica, multidimensões e sobreposição de planos. Eu tendo a acreditar, até porque sempre fui péssimo em física no colégio e minha filha de seis anos levou um bom tempo me convencendo de que aquele aparelho na cozinha não era uma TV com imagem ruim, e sim um microondas.

A linguagem entre as pessoas já está se tornando universal, adquirindo um sotaque parecido, qualquer que seja a língua fala-da. Os valores ficam cada vez mais parecidos em qualquer parte do mundo, tanto faz onde você e o seu vizinho da Ásia tenham aprendido a falar, a entender e a sentir. Principalmente se vocês dois fizerem parte de uma mesma tribo.

Um vice-presidente internacional da MTV, cujo nome eu me penitencio por nunca lembrar, criou uma imagem definidora e definitiva, há cerca de dois anos. Imagine um adolescente inglês, de 15 anos, *vendo* música na MTV, trancado no seu quarto, num subúrbio de classe média londrino, às 5 horas da tarde. Na sala ao lado, seus pais tomam chá, em silêncio. Nesse exato momento, um adolescente brasileiro, de 15 anos, está *vendo* música na MTV, trancado no seu quarto, num bairro paulistano de classe média, ao meio-dia. Na sala ao lado, seus pais almoçam em silêncio. Os dois jovens têm muito mais em comum entre eles mesmos, a milhares de quilômetros de distância e um oceano no meio, do que cada um tem em comum com seus respectivos pais na sala ao lado. O tempo é o mesmo e o espaço físico já não interessa tanto. Há uma outra dimensão, de valores, hábitos,

atitudes e padrões de comportamento, que aproxima os dois adolescentes e possibilita uma comunicação comum.

Maior legal, da hora, maneiro, dez. (Nota do Autor: este texto foi escrito em 3 de agosto de 1996, às 21h34, em Cotia, estado de São Paulo, Brasil, podendo a validade da linguagem se extinguir a qualquer momento entre agora e amanhã mesmo, em qualquer ponto do território nacional e periferia planetária. Se você está lendo este livro em algum outro momento da sua vida ou da minha vida, aqui mesmo ou aí mesmo, e o texto está um pouco incompreensível, não faz mal. As coisas mudam mesmo rápido assim.) Mais uma vez, atenção: interrompemos este texto para informar, para sussurrar, exclusivamente no seu ouvido, uma nova verdade, que contradiz a massificação: a comunicação moderna está cada vez mais dirigida, cada vez mais focada no indivíduo, cada vez mais falando diretamente com você. É a

segmentação. Basta ver a proliferação de veículos de comunicação destinados a grupos bem definidos e específicos de consumidores.

São veículos eletrônicos. Quantos canais diferentes de TV a cabo ou de sinal fechado você já tem em casa? Percebeu o tipo de programação que cada um deles tem? A TV por assinatura está começando no Brasil; temos apenas pouco mais de 60 canais de sinal fechado e pouco mais de um milhão de assinantes. As estimativas são de que, em 1999, teremos 5 milhões de telespectadores de TV

por assinatura. Ainda assim, não será nada se comparado com países mais desenvolvidos, onde milhões de pessoas podem assinar e pagar canais que transmitem até as sessões do Congresso Federal, da Câmara Estadual e da Câmara Municipal de Vereadores (acredite, tem gente que paga para assistir a isso).

Quantas emissoras, AM e FM, os seus rádios sintonizam? Sim, porque se você teve interesse e dinheiro suficientes para comprar este livro, devem existir pelo menos cinco aparelhos de rádio na rotina do seu dia-a-dia. Conte o rádio-relógio despertador, o rádio da cozinha, o som da sala, o *walkman*, o som estéreo do seu quarto, o rádio do carro. Eles tocam de tudo: rock, clássicos, jazz & blues,

MPB nobre, MPB brega, notícias, esporte, cultura geral inútil, informação útil, prestação de serviços, atualidades femininas, vaidades intelectuais, o *beautiful people* mundano, etc., etc. São quase 3 mil diferentes estações de rádio pelo Brasil todo, com programações bem definidas, linha editorial segmentada e alcance geográfico limitado (o fenômeno das redes nacionais de rádio ainda está se iniciando, restrito a faixas horárias e, apesar do alcance dito nacional, com uma programação viciadamente paroquial).

Quantas possibilidades e vias de acesso, através do seu computador pessoal, você tem? Até terminar a leitura deste capítulo, com certeza muitos novos desvios de *highways* foram lançados, para você embarcar e poder partilhar de um bem comum, de um arquivo sem espaço físico definido nem dono exclusivo. Tudo está por aí no ar, disponível. (Você sabia que a indústria da informática já planeja, para os próximos anos, a produção de computadores sem *drives* para CD-Roms? Eles não serão necessários, porque ninguém precisará ter guardados CDs em casa, como uma propriedade pessoal. Tudo que você quiser saber, escutar ou ver estará democraticamente no éter, bastará acessar, via um provedor, a Internet.) A sua decisão individual, a sua escolha, a sua vontade própria serão a lei. Lembra do Livre Arbítrio?

Os navegadores da Internet, os internautas, ainda são poucos aqui no Brasil. Estima-se uma esquadra entre 300 mil e 400 mil usuários, e projeta-se um total de mais de 1 milhão no ano 2000 (que, aliás, está logo ali na esquina). As dificuldades iniciais, que inibem a explosão de usuários consumidores via Internet, serão superadas velozmente. Nosso sistema telefônico tem planos sérios de se atualizar e expandir, o preço dos computadores e periféricos necessários está se tornando mais democrático, a familiaridade com a informática está crescendo, surgem aparelhos de TV especialmente desenvolvidos para acessar a Internet, o número de provedores de acesso (hoje devem ser apenas uns 500) multiplicam em quantidade e seus serviços se aprimoram alucinadamente.

A exploração da Internet pela comunicação comercial, que em 1996 deve ter alcançado R$ 1 milhão, com certeza movimentará quase R$ 200 milhões no ano 2000. Será a segmentação, em seu estado mais puro e sofisticado, ganhando terreno definitivamente.

A maioria desses novos canais de comunicação altamente segmentada e dirigida está começando a permitir uma liberdade até há pouco tempo rara na mídia convencional: a *interatividade*. Você recebe a mensagem individualmente e dá um retorno. Pronto, você deixa de ser um receptor passivo da mensagem. Para começar, você decide se, quando, onde e como irá recebê-la. Depois, você pode agir sobre ela, alterá-la. Mais que isso, você pode construir sua própria mensagem à sua maneira, para você mesmo consumir. Não existe comunicação mais personificada e singularizada.

Os veículos gráficos também vêm se segmentando. Quantos títulos de revista existem hoje no mercado editorial, cada um voltado para uma tribo específica de consumidores? Passe numa banca e analise aquele monte de revistas. E lá não estará nem a metade.

Segundo o último levantamento, existem mais de 940 revistas diferentes hoje em dia no Brasil. Há assuntos que você nem imagina e, principalmente, há leitores interessados neles. As tiragens segmentadas talvez não sejam monstruosas, mas o foco e a precisão da comunicação são inquestionáveis.

E os jornais? Jornais de bairro, jornais de empresas, jornais de clubes, jornais de fãs, jornais de minorias étnicas, religiosas, sexuais, jornais de segmentos

profissionais. Os jornais de interesse geral inventaram de encartar suplementos. Saem em dias determinados, verticalmente dirigidos a segmentos bem definidos de leitores, como uma inteligente estratégia para manter a abrangência do veículo e, ao mesmo tempo, estabelecer comunicação direta e cativar grupos de leitores.

Muitos desses meios segmentados de comunicação, eletrônicos ou gráficos, até há pouco tempo eram considerados veículos táticos.

Marketing direto, telemarketing ativo (aquelas ligações telefônicas que você recebe de repente e fica pensando "como é que esses caras

me acharam?"), telemarketing receptivo (aquelas ligações que você faz e os caras pensam "ainda bem que ele ligou"). Enfim, tem de tudo. Sempre bem dirigido, destinado a grupos específicos, isolados e discriminados de consumidores com interesses, vontades e motivações comuns, linguagem de tribos, dialetos próprios. Olho no olho, papo-verdade, você e eu. E respostas diretas.

É um tremendo paradoxo. De um lado, a comunicação cada vez mais global, massificada, forjando uma linguagem que busca códigos e valores universais. De outro, a comunicação cada vez mais personificada, dirigida precisamente ao indivíduo, provocando suas motivações mais pessoais — e contando com sua resposta imediata, interativa. Como conciliar essas duas realidades?

O planejamento estratégico de comunicação deve ter a virtude de, mais do que conciliar, tirar proveito dessas duas realidades paralelas: a massificação e a segmentação da comunicação.

Este é só um dos impactos de informação que você recebe por dia. Ainda há outros 19.999 esperando por você hoje Nós todos respiramos informação, milhares de informações a cada minuto. Toda informação atinge seu cérebro com um objetivo claro, mesmo que não premeditado, e provoca uma reação, mesmo que inconsciente. Informação é o combustível que move a vida. O

acesso a ela é cada vez mais preciso, democrático e instantâneo.

Pergunte ao seu pai como ele acompanhou a Copa do Mundo de 58, na Suécia, e

a de 62, no Chile. Pergunte ao seu irmão ou primo mais velho como ele acompanhou a Copa do Mundo de 70, no México. Lembre-se de como você acompanhou a Copa do Mundo de 94, nos Estados Unidos.

O Brasil foi campeão em todas elas, mas há uma gigantesca diferença na qualidade e na velocidade com que o consumidor de informação veio tendo seu apetite satisfeito em cada uma dessas Copas. Há uma gigantesca diferença na intensidade da emoção provocada pela informação. E há, também, uma gigantesca

diferença nas possibilidades comerciais oferecidas pela informação.

Grande parte da carga diária de informação, que recebemos, tem caráter comercial, ostensivo ou sutil, visando convencer, persuadir, mobilizar para uma ação concreta de venda — venda de uma marca, de um produto, de um serviço, de uma idéia.

Um estudo recente quantificou as cargas horárias, as cen-timetragens, os tempos e os espaços publicitários disponíveis no mercado nacional como um todo. Foram levantados dados também dos meios extensivos, como propaganda de rua, outdoors, cartazes de ônibus, placas e painéis de todos os tipos, tudo o que é comercializado regularmente e que, oficialmente, está no mercado publicitário.

Pelas dificuldades de se auditar com precisão o volume, não puderam ser incluídos os materiais de ponto-de-venda, faixas de gôndola, cartazes promocionais, adesivos de preço, embalagens.

Nem a exploração de meios bastardos, como faixas nas portas de lojas, distribuição de volantes em sinal de trânsito, homens-sanduíche e carregadores de placas nos centros urbanos. Também não foram computadas as possibilidades da informática, do marketing direto, das relações públicas, do endomarketing e de todas as atividades de difícil aferição e quantificação.

Conclusão: estima-se que uma média de *264.500 mensagens comerciais publicitárias por dia* é, potencialmente, emitida no país inteiro. Vamos tomar por base que a cidade de São Paulo representa 30% do potencial aquisitivo nacional. Teremos, teórica e probabilisticamente, mais ou menos *80 mil mensagens comerciais publicitárias diárias intoxicando a população da cidade de São*

Paulo.

Digamos que um paulistano médio, nem rico nem pobre, com um padrão e uma rotina de vida normais, seja exposto a apenas ¼

dessas mensagens no seu dia-a-dia. Potencialmente, o coitado é bombardeado *diariamente por 20 mil mensagens, apelos e estímulos de consumo!* Desde o momento em que ele é acordado pelo rádio-relógio, no banho e durante o barbear, enquanto engole

o café, no percurso para o trabalho, nos jornais e revistas que lhe caem na mão durante o dia, na volta para casa, na TV e/ou no rádio à noite, na última leitura do dia e no derradeiro suspiro antes do sono, o seu cérebro recebe, potencialmente, 20 mil chances de ser assediado e seduzido por informações comerciais publicitárias.

Repito: sem contar outros apelos diretos, estímulos, comandos e informações comerciais não auditados, e sem contar os apelos não comerciais (é proibido fumar, não pise na grama, não ultrapasse, 80 km/h, saída a 500 m, trecho em obras, dê a descarga antes de sair, etc.).

Haja cérebro, haja saco. E haja planejamento estratégico de comunicação para fazer com que sua mensagem seja notada nesse bombardeamento todo, seja relevante e bem recebida, seja lembrada.

E, principalmente, seja motivadora, conduza o massacrado consumidor à ação que se deseja dele, entre tantas solicitações que lhe são feitas.

Tudo é comunicação, desde que seja planejadamente usado como tal

Todas as características da comunicação moderna, que já vimos neste livro, levam a uma conclusão inevitável e fatal: hoje em dia, tudo é comunicação.

Só que não basta usar indiscriminadamente, a torto e a direito, todas as disciplinas que cabem dentro da verba. O inspirador, gerenciador e zelador do programa tem de ser o planejamento estratégico de comunicação. Ele é o pensamento central, o foco único da comunicação.

É ele que tira proveito do aparente paradoxo entre comunicação massificada e comunicação segmentada, integrando as duas e fazendo com que uma ajude e reforce a outra. E que as duas vendam a marca.

É ele, o planejamento estratégico de comunicação, que faz com que a mensagem central da marca se destaque na paisagem poluída,

com que seja importante para o consumidor bombardeado por informações, seja lembrada e seja mobilizadora, empurre o consumidor à ação que se espera dele.

É ele, o planejamento estratégico de comunicação, que harmoniza a presença da marca em todas as atividades de comunicação em que ela se aventura. Ele é o foco central, que alinhava e integra todos os esforços de comunicação, de modo que tudo se encaixe.

Sem ele, a comunicação da marca vira uma colcha de retalhos, cada um até muito bonito individualmente, é verdade, mas sem a força da sinergia, sem a beleza de um *patchwork* cuidadosamente planejado e costurado.

Propaganda

Produto

Mídia extensiva • Televisão-jornal

• Embalagem

• Ações indoor

Marketing

• Revista-rádio

• Logo

• Ações outdoor

direto

• Outdoor-cinema

. LOGO

• Slogan

. OUTDOO

. SLOGAN

• Ambientação

Meios intangíveis

. AMBIENTAÇÃO

• Estímulo sonoro

Internet

• Estímulo visual

• Database

• Estímulo do olfato

• Consumidor

• Varejo

Boca a boca

• Canais de influência

A

• Relações públicas

CONTATOS COM A MARCA

Promoção

• Líderes de opinião

Ponto-de-venda

Merchandising

AS

• Revistas especializadas

• Programas

MERC

• Eventos

• Estratégias

. PR

• Colunas especializadas

. ES

Trade

. CO

• Ponto de dose

Força de vendas

DISTRIBUIDORES

• Cartaz

Distribuidores

FORÇA DE VENDAS

• Campanhas de incentivo

REVENDEDORES - ATACADISTAS

• Vitrine

• Revendedores-atacadistas • Treinamento

• *Take one*

• Varejistas- *broadside*

• Exposição

• Decoração-folhetos

• Demonstração

• Catálogos

Já que isto que você tem nas mãos é um livro e todo mundo espera que ele tenha definições claras, aqui vai a minha sobre comunicação:

"Comunicação moderna é um conjunto de ações organizadas e planejadas, que promovem contatos do consumidor com a marca."

Cada anunciante, cada agência, cada profissional do mercado vai ter a sua própria definição. Tanto faz. O importante mesmo é que todos concordam na essência: *planejar comunicação é pensar inteligente e criativamente a INFORMAÇÃO e tomar decisões.*

Hoje em dia, todo mundo tem acesso basicamente às mesmas fontes de informação. Portanto, as conclusões são basicamente as mesmas para todo mundo no mercado. É mais ou menos como a tecnologia, na indústria. Alguém descobre e lança um revolucionário dispositivo e, poucos meses depois, todos os concorrentes já o incorporaram em seus produtos. Lembra quando o sistema ABS de freios e a injeção eletrônica de combustível eram uma revolução?

Você consegue imaginar, hoje, um carro competitivo sem isso? A TV em cores, o controle remoto, o *timer*, o *picture-in-picture* e mais um monte de invenções são,

hoje, exclusividade de um único fabricante?

Em pesquisa e auditoria de mercado, há a centralização e o domínio de meia dúzia de institutos respeitáveis, que detém a verdade e a vende democraticamente. Há a padronização de metodologias e técnicas de pesquisa, que tende a levar a descobertas já arquivadas por todo mundo que teve acesso a elas ontem. Há uma pasteurização da informação de base — metade do mundo dos negócios sabe exatamente o que a outra metade do mundo dos negócios também sabe.

Onde está o diferencial, então? Cadê o pulo do gato em marketing e em comunicação? *Na criatividade do pensamento estratégico.*

Planejar é pensar.

É tomar decisoes e criar

Todas as etapas de qualquer planejamento significam *tomar decisões.* Uma a uma, são decisões importantes, que levam a outras decisões seguintes no processo, e assim por diante. *O truque é tomar decisões com criatividade*, sempre tentando fugir do óbvio,

do mais convencional, daquilo que todo mundo faria.

Planejar comunicações de marketing é, sim, levantar e coletar INFORMAÇÃO. Mas aí começa o diferencial. Que tipo de informação? Definir qual é a informação importante de fato é uma decisão de base, que vai determinar todo o restante, que rumo o planejamento vai tomar até o final. A gente tem uma preguiçosa tendência de amontoar uma quantidade imensa de dados, fatos, números, pesquisas, matérias, artigos, relatórios, fazer xerox de tudo e distribuir para as pessoas envolvidas no processo de trabalho.

Errado.

Tem de existir um primeiro passo da triagem, da *seleção inteligente da informação,* que é realmente decisivo. Feita essa seleção, que já implica refletir, pensar e não apenas coletar, vem a etapa de *organizar a informação,* sistematizar os dados importantes e sintetizá-los de maneira simples e clara. Mais uma vez,

você tem de pensar e decidir sobre como organizar e que critério usar para estruturar as informações selecionadas.

Ok, digamos que você já tem algumas informações realmente essenciais e importantes. Já as organizou e as sintetizou, sem blablablá. Agora tem de *interpretar essas informações*, ver se há algo escondido nas entrelinhas, encontrar verdades latentes que ninguém enxergou ainda. Um exercício produtivo é *inter-relacionar as informações*, buscar associações aparentemente sem pé nem cabeça, cruzar o improvável com o absurdo. Geralmente é por aí que se chega ao surpreendente, que ninguém descobriu até então, apesar de ter as mesmas informações nas mãos. De novo, você tem uma decisão na sua frente: escolher um caminho para seguir com o planejamento.

Convém que esse processo seja todo feito com a colaboração de mais gente. Não confie só na capacidade do seu cérebro, no talento e na sensibilidade que Deus lhe deu. O mais contagiante é contar com a participação de pessoas de áreas e formações diferentes.

Numa agência, por exemplo, com o pessoal do atendimento, da pesquisa, da mídia, da criação e de quem mais possa contribuir com

uma visão descondicionada. Essa variedade de opiniões enriquece o processo de pensamento e fertiliza as idéias. Um mesmo fato, visto por vários ângulos diferentes, é mais inspirador. Classicamente, esse processo coletivo chama-se *Brainstorm*. Ou *"toró de parpite"* , em Minas Gerais.

Através de tentativas e erros, especulações, hipóteses e absoluta falta de vergonha de errar ou de pensar bobagem, inevitavelmente você chega a uma IDÉIA! Ou chega a mais de uma IDÉIA! E aí vai mais uma decisão a tomar: qual delas escolher para ser a inspiração central do restante do planejamento?

Existe um recurso mágico, que não falha: aposte no seu taco, acredite no seu instinto. Quando você faz toda a lição de casa direitinho, levanta e seleciona as informações, analisa-as e pensa sobre elas, interpreta, cruza e descobre coisas novas, fique tranqüilo: seu piloto automático já está ligado e vai orientar sua decisão, por mais instintiva que ela seja.

O fato é que você tem de optar e eleger um caminho. O bom planejamento é

aquele que tem conteúdo e riqueza, que inspira todas as ações com clareza e foco. O bom planejamento é, na verdade, uma visão, uma posição assumida. É um *ponto de vista*.

Esforce-se, sempre, para que o ponto de vista que seu planejamento apresenta seja diferente, arrojado. Que ele traga algo de novo, uma proposta inesperada. Mais uma vez: *Planejar é pensar e tomar decisões surpreendentes. Planejar é criar informação nova a partir de informação velha.*

Até que enfim, um "modelito" de planejamento para seguir

Toda agência de respeito tem seu modelo de planejamento, seu formulário de estratégia, sua planilha a ser preenchida para dar o *start* no processo de trabalho. Cada agência batiza sua cartilha de um jeito.

Eu estive fora de agências por uns tempos e aproveitei para dar aulas num colégio para turmas do segundo grau, o antigo clássico.

(Meus alunos sabem que eu aprendi muito mais com eles do que eles comigo.) Minha missão era exatamente enfiar na cabeça deles a importância de se estruturar o pensamento e que, para isso, há sempre um roteiro a seguir.

O método principal era exercitá-los, na prática, com *cases* de Propaganda. Consegui com seis agências seus formulários de planejamento. Eram seis formulários diferentes, com seis nomes diferentes. E eram todos idênticos, na essência. Como sempre, a diferença substancial está na qualidade, no talento com que se pensa e se preenche qualquer formulário na vida.

De volta à McCann-Erickson, estou trabalhando agora com o terceiro modelo de planejamento estratégico em cinco anos. Na verdade, esse formato atual é uma evolução dos dois anteriores. O

primeiro chamava-se Creative Contract, uma espécie de acordo de conteúdo estratégico, gerado pelo atendimento, discutido com a criação e a mídia, e abençoado pela pesquisa. Evoluiu para o The Selling StrategyTM, com a diferença fundamental de que devia ser elaborado por todas as áreas em conjunto, com ênfase na criação, e tinha de ter um instinto assassino de vendas (daí o nome).

Nosso modelo atual, uma ferramenta inspiradora para o pensamento estratégico, chama-se The Selling Strategy — Versão 2.0TM. Continua com o foco voltado obsessivamente para vendas, e o seu preenchimento continua sendo responsabilidade de todo mundo que participa do projeto, estimulando até a contribuição descontaminada de gente não envolvida com a conta em questão, profissionais de várias áreas da agência.

As duas diferenças fundamentais estão no foco: trabalha com marca, e não com produto; e parte sempre do ponto de vista do consumidor, o que ele sente, o que ele espera, o que ele deseja, o que o estimula e mobiliza.

Nosso The Selling StrategyTM é uma ponte que a agência constrói entre a estratégia de marketing do cliente e a *criação da comunicação*, tanto na área de criação em si quanto em mídia, integradamente.

É um processo intelectual de interpretação e de imaginação,

preocupado em estimular IDÉIAS de comunicação. Percorrer esse processo tem de ser um exercício constante de autoprovocação, de auto-instigamento e de perguntas do tipo “e se...?”, “por que não?”.

A má notícia para você é que não vou seguir rigorosamente o formato do The Selling Strategy — Versão 2.0TM, para demonstrar o desenvolvimento teórico de um planejamento estratégico de comunicação. A boa notícia é que estarei percorrendo, sim, cada uma das etapas essenciais de um planejamento, porém utilizando elementos de vários modelos diferentes. Como já disse, todos eles são idênticos na essência e no seu objetivo de estruturar o pensamento e produzir IDÉIAS.

Pelo amor do seu sucesso, não espere encontrar uma fórmula fácil para ser seguida às cegas e mecanicamente em todo e qualquer projeto. Pretendo apenas transmitir os fundamentos em que acredito, do jeito que os entendo. Com certeza, utilizando os mesmos elementos, você vai acabar criando seu próprio método, sua própria ferramenta de pensamento. E nunca se esqueça: crie seu planejamento estratégico em grupos e envolva a sensibilidade, o talento e a opinião de mais gente, de preferência gente diferente de você.

Pense muito e escreva pouco

Use toda a sua criatividade ao pensar e decidir o que fazer.

Preocupe-se em dar um conteúdo com substância, um conteúdo gerencial, que leve à ação, à prática. E tenha clareza, simplicidade na forma de escrever.

Isto é tão fundamental na hora de você elaborar um planejamento estratégico de comunicação que achei importante destacar, dando um título específico e isolado. Pronto, já está destacado.

Faça um mapeamento do campo de guerra. Qual é o mercado, como ele funciona?

• *27* •

Faça de conta que você é um soldado que está voltando de uma missão de reconhecimento do cenário da guerra. Você tem de dar um relatório claro sobre o campo de batalha. Do seu relatório dependem decisões de vida ou morte. Ele não pode ser fantasioso, dramático, emocionado. Nem otimista, nem pessimista. Você tem de equacionar, o mais racionalmente possível, todas as características, as variáveis. Uma descrição fria e objetiva do mercado.

Que forças estão preponderando? Quais são as regras do jogo?

Quem são os inimigos? Quais são as suas características e como agem? Qual é o histórico do comportamento deles, há tendências ou padrões que se possam imaginar? Quais são seus pontos fortes e seus pontos vulneráveis? Como desestabilizá-los, minar suas forças? Como atingi-los mortalmente, destruí-los de uma vez?

Temos tropa, munição, fôlego, tempo e coragem para isso?

Elemento fundamental: toda a sua análise, toda a sua reflexão tem de ser, sempre, a partir do ponto de vista do consumidor. Não se deixe fascinar pelos raciocínios ortodoxos, pelas teorias da moda, pelos academicismos teóricos de pós-graduação, pelos malabarismos técnicos. Eu sei que é menos arriscado e causa melhor efeito falar de números do que de pessoas e suas motivações. Mas nunca perca de vista a visão do consumidor, ele tem de ser a sua referência permanente. A melhor descrição do mercado é aquela encarada a partir da ótica do consumidor, não dos fabricantes.

Mais uma vez, não basta apenas relatar o óbvio, que qualquer soldado de qualquer exército pode constatar. Além de descrever o que você e todo mundo estão vendo, procure analisar e descobrir as brechas, as oportunidades de ataque escondidas atrás dos mapas e levantamentos clássicos.

Mas atenção: criar um cenário competitivo inédito, inventar um nicho de posicionamento vencedor não pode ser tarefa só da imaginação, da fantasia. Vou ser repetitivo: antes, você tem de fazer sua lição de casa direitinho. Levantar as informações objetivas de mercado, seus mecanismos, entender o histórico recente, imaginar as tendências mais prováveis, conhecer seus concorrentes diretos e

indiretos, suas forças e fraquezas. Só depois de dominar todas as informações objetivas é que você consegue ser subjetivo, se dar ao luxo de ser criativo, inovador e revolucionário. Havia uma máxima, acho que leninista, não lembro mais, que dizia algo como: "Você só consegue mudar aquilo que conhece e domina profundamente, por dentro."

Mais adiante, na parte do *objetivo da marca*, você verá que, muitas vezes, a compreensão clara do seu mercado poderá levar, até, a uma redefinição total da vocação da marca. Um novo mercado, diferente, para ela competir e novos tipos de concorrentes podem ser muito saudáveis para a marca e seus lucros.

O que você quer vender nesse mercado?

Descreva clara e sucintamente a sua marca. *É a realidade factual*. Não enrole: seja curto e grosso, vá ao ponto. Não use linguagem de fabricante, de engenheiro, de nutricionista, de designer industrial, de químico. Não use linguagem de marketeiro.

Apenas explique, como se o consumidor estivesse explicando, a vida como ela é no mundo real. Não anexe plantas, croqui, projetos, fichas ou laudos técnicos, bulas ou memoriais descritivos, que só os iluminados entendem. Não anexe nada.

Depois de descrever de uma maneira simples o que você quer vender, faça uma breve análise. *É a percepção*. Pense e descreva do seu jeito, diga o que você acha, coloque sua opinião, dê um ponto de vista. Claro, você não é um louco

para ficar delirando, chutando, inventando coisas malucas sobre a marca. Mas é importante, para riqueza do planejamento, que a análise também venha de você e não apenas de relatórios e mais relatórios de pesquisa. É aquilo que eu disse antes, sobre inter-relacionar e interpretar as informações oficiais, que todo mundo tem. Acrescente visões suas e do seu pessoal. Elas serão exclusivas e, tomara, diferenciadas de todo o resto do mercado.

Por exemplo, no Selling Strategy para o lançamento do Corsa, junto com a descrição factual do carro (carro popular, mil cilindradas, preço tal, mecânica mais avançada nisso e naquilo, acabamento superior, design arrojado, etc.) havia expressões como “um choque surpreendente quando colocado lado a lado com o Gol e o Uno” ,

“uma paixão, que dá vontade de ter e de dirigir”. Esses aspectos foram decisivos no desenrolar do planejamento e nas idéias que ele inspirou.

Outro exemplo: a descrição que fizemos para o lançamento do Spray Anti-séptico Johnson & Johnson, produto concorrente do tradicional Merthiolate, também trazia frases como “um alívio para o sofrimento da criança e da mãe”, “uma revolução numa categoria estagnada”. É o tipo de descrição que inspira mais que uma bula.

Para facilitar, uma técnica recomendada é procurar descrever a marca (ou produto associado a ela) do ponto de vista do consumidor, as percepções que ele tem, os valores que ele associa a ela. Claro que, para isso, você tem de ter lido ou até acompanhado as pesquisas, conversado com pessoas, ido ao ponto de venda para ver como elas se relacionam com a marca e como se referem a ela, como elas agem no ato da compra. Depois, no Planejamento, você sintetiza todo o seu aprendizado, dando sua interpretação, incorporando suas opiniões e sentimentos.

Qualquer pessoa, ao terminar de ler a descrição que você fez, tem de ter entendido tudo sobre a marca/produto, de maneira convincente.

Pode concordar ou não, mas tem de sair da leitura com uma idéia clara na cabeça.

Sinceramente: como está a sua marca/produto na mente do consumidor ?

Você já falou do mercado. Você já descreveu qual é e como é a marca/produto que você quer vender nesse mercado. O próximo passo é encarar a verdade de frente: que espaço ela tem, qual é a

importância dela, hoje, na cabeça e, principalmente, no coração do consumidor?

Em alguns modelos de planejamento, isso é chamado de avaliação da marca, situação da marca, imagem atual da marca. Qualquer que venha a ser a denominação, é importante que a sua análise, mais uma vez, comece técnica e termine subjetiva.

Grandes anunciantes costumam ter pesquisas, quantitativas e qualitativas, que ajudam a conhecer a posição atual da marca. O ideal é quando se tem algum histórico de informação estruturada, uma coletânea cronológica de pesquisa, porque você pode perceber a evolução da imagem da marca ao longo de um tempo, as alterações significativas que ela veio tendo. E, mais importante ainda, entender as razões que levaram a essa evolução.

A GM conseguiu ter tanto sucesso e por tanto tempo com o antigo Opala (foram mais de 20 anos de reputação impecável) em parte porque mantém um rotina consistente de estudos de mercado e de imagem de marca. Esse programa de pesquisa permitiu monitorar o consumidor brasileiro, seu comportamento, padrão de consumo, expectativas, motivações. Permitiu que o Opala evoluísse como produto. Permitiu que a comunicação fosse sempre relevante e mobilizadora, administrando a imagem do Opala para continuar sempre atual, importante e valiosa para o consumidor.

O mesmo procedimento de pesquisa e a mesma postura profissional da GM estão fazendo com que o Kadett venha perpetuando sua forte presença no mercado, ao lado de lançamentos inovadores como o Omega, o Vectra e o Corsa.

Fotografar a posição atual da sua marca junto ao consumidor implica, também, criar em cima dos dados que as pesquisas fornecem. Muito bem, as pesquisas contam uma série de fatos, informam concretamente. Numa foto, seriam as condições objetivas, os recursos da câmera, a sensibilidade do filme, a intensidade de luz, as características da lente. O objeto a ser fotografado, a sua marca, continua lá na sua frente. Cabe a você, agora, entrar com o seu talento. Você pode interferir decisivamente na foto, jogando com a velocidade, a abertura

do diafragma, a disposição dos elementos,

o enquadramento, a distância, a incidência da luz nos elementos, os ângulos arrojados. Se você relatar a posição da marca, baseando-se exclusivamente nas informações objetivas das pesquisas, sua descrição será como aquelas fotos de passaporte tiradas na porta da Polícia Federal: todas iguais, feias e sem foco.

Faça um exercício interessante: escolha três marcas não concorrentes, que pertençam a categorias diferentes, e tente descrevê-las, definir a posição que cada uma delas ocupa na mente e no coração do consumidor. Comece buscando informa-

ções de mercado, há quanto tempo existem, vendas, distribuição, política de preço, participação de mercado, investimentos em comunicação. Muitas dessas informações são difíceis de levantar, outras são impossíveis por se tratar de material confidencial. Mas tente junto aos fabricantes (alegue, afinal, que se trata de um trabalho especulativo, de estudo), rastreie publicações da indústria, revistas de negócios, analise sua comunicação, interprete seus anúncios, filmes, materiais de ponto-de-venda.

Em seguida, comece a observar o consumidor, mesmo que informalmente. Vá ao ponto-de-venda, perceba a coreografia de consumo junto à gôndola, no *showroom*, onde for. Converse com o consumidor, pergunte, sinta. Consulte as pessoas próximas a você, amigos, parentes, veja o que eles acham da marca. Aí você está pronto para consolidar tudo de importante que você descobriu, dando sua própria visão sobre como a marca se situa junto ao consumidor.

Quando for colocar no papel a posição da marca, seja solto na linguagem, já inspirado e inspirador. Se for para uma marca eternamente na segunda posição, diga algo como “a marca vive na sombra do líder e parece que gosta, está acomodada”. Ou, para outro produto: “Tem uma postura arrogante, metida, só para gente esnobe, chega a ser ofensiva para gente normal, classe média”. Ainda: “Está ficando velho demais, parece coisa do século passado, ficou para trás”. Mais: “Até que é legal, mas é apenas mais um entre tantos do mesmo tipo, que fazem a mesma coisa”. Esse tipo de linguagem não só reflete claramente a posição

da marca como já começa a dar um caminho inspirador, já traz uma estimulante energia criativa.

Uma pergunta que você deve estar fazendo: e quando o produto é novo, um lançamento, e ainda não ocupa posição alguma junto ao consumidor? Siga o mesmo processo, porém analisando *a categoria* na qual ele será lançado, a posição ocupada pelos concorrentes futuros de uma maneira geral. Há brechas e oportunidades para serem descobertas.

E qual é, então, o objetivo para a marca?

Se ela está assim, para onde você quer levá-la?

Comece explorando o aspecto *business*. Qual é a posição de mercado que, potencialmente, oferece chances de maior crescimento de negócios? Como já disse, algumas vezes vale a pena reavaliar totalmente o campo de batalha e, como conseqüência, redefinir a vocação da marca.

Um exemplo: houve um tempo, nos Estados Unidos, em que o McDonald's entendia que competia no mercado de *fast-food*.

Lutava contra outras lanchonetes, que também vendiam hambúrguer, batata frita e refrigerante. Depois, passou a batalhar contra restaurantes em geral, atuando no *front* do chamado "programa familiar de comer fora de casa". Passou a enfrentar lugares que também serviam comida, bebida e ofereciam uma conta no final.

Num momento, redefiniu sua guerra e passou a disputar mercado com outros "programas de lazer fora de casa".

A concorrência passou a ser todas as atividades de lazer que o cidadão e/ou sua turma e/ou sua família curtiam como entretenimento. Fazia sentido. Com US$ 20, o cara podia ir ao cinema e/ou comprar um CD e/ou ir a um parque e/ou gastar horas num shopping e/ou gastar num McDonald's. Com essa ótica nova e abrangente, o McDonald's passou a brigar com outras alternativas de momentos gratificantes na vida das pessoas. Suas armas competitivas e diferenciais passaram a ser outras.

Claro que essa visão estratégica estava ligada a uma circunstância específica de

mercado, não pode ser generalizada para sempre, nem para qualquer mercado. O importante, neste exemplo, é a forma descondicionada com que o McDonald's analisou o mercado, redefiniu seu campo de batalha e descobriu um posicionamento surpreendente para sua marca. O McDonald's deixou de ser uma lanchonete, um simples lugar para matar a fome. Passou a se colocar como uma experiência maior, uma vivência para ser curtida, bons momentos, "gostoso como a vida deve ser". A partir dessa revisão, o planejamento estratégico de marketing e, por conseqüência, o de comunicação tomaram um rumo bem definido. E inovador, vitorioso.

Não é sempre que cabe uma revisão drástica. O objetivo da marca, ou a nova posição desejada para a marca, pode ser resultado de ajustes sutis quanto à percepção.

Houve um tempo em que Nike era marca de calçados esportivos de alta performance, para atletas sérios e dedicados. Hoje em dia, Nike é a marca para todos que têm um espírito de atleta sério e dedicado. Ou seja, a marca para você e para mim, que não somos atletas, mas temos um espírito de seriedade e dedicação ao praticar esporte, tesão de ganhar, gana pela vitória. E não é a marca de calçados esportivos, é a marca de esporte. Sutil? Sim, mas poderoso.

O café solúvel Folgers sempre teve a imagem de mais um café gostoso, no mercado americano. Passou a se colocar como o café da manhã, do começo do dia.

Durante muito tempo, Calvin Klein era marca de jeans. Mudou, espertamente, para ser a marca da sexualidade americana, ligada a jeans e muitas outras linhas de produtos.

A Xerox continua investindo para sair da posição de ser uma marca de copiadoras para ser a "The Document Company".

Pelo mesmo processo passa a Fuji. Sempre associada a filmes fotográficos, sua nova posição desejada na mente e no coração do consumidor é a de marca de "imagem e informação".

Sua concorrente, Kodak, não atua no campo fotográfico há

tempos. O objetivo da marca Kodak é ser percebida como a marca de memórias, recordações.

Então, você começa considerando o aspecto do potencial de negócios para criar uma nova posição da marca. Outro passo constante é brincar de pique com o consumidor, foco permanente e objetivo final de todo o trabalho.

A marca deve ter sua percepção construída para atender às necessidades do consumidor, para responder ao que ele quer, para satisfazer seus desejos, para ser cúmplice dos seus valores.

Mas quem é, afinal, o consumidor?

Como dizia minha avó, isto é problema seu. Como sempre.

Alguns formatos de planejamento chamam o grupo de consumidores que sua marca pretende atingir de “público alvo”; outros, de “target group”. Nós, na McCann, preferimos chamá-lo de “público conceitual”.

A diferença não é apenas de terminologia, mas de ponto de vista.

O consumidor tem mudado muito e rapidamente, como já vimos, com toda a evolução da tecnologia, da comunicação, do acesso à informação. Os mercados são outros, mais abrangentes. As pessoas são outras, melhores, maiores e mais exigentes como consumidores.

Temos de entender o nosso público consumidor de uma forma diferente.

Lembra uma expressão bem brasileira, tipicamente do interior, que diz “meus domínios vão até onde minha vista alcança”? Pois bem, hoje nossas vistas alcançam bem mais longe, graças à comunicação. Portanto, nossos domínios são muito maiores, nosso território está muito mais largo. Temos acesso à informação de toda parte do planeta, instantaneamente, em profundidade e com riqueza de detalhes. Experimentamos, em maior ou menor grau por enquanto, os efeitos da globalização econômica, da abertura da economia. Somos, e cada vez mais seremos, cidadãos do mundo.

O mundo será nosso bairro, nossa paróquia, porque a co-

municação está trazendo para nossa vizinhança tudo o que sempre esteve distante, no tempo e no espaço. Isso nos muda muito, como consumidores. Sabemos mais, conhecemos mais, temos novos referenciais de qualidade, novos padrões de comparação, mais opções para escolher. Isso tem de nos mudar, também, como profissionais de comunicação.

O conceito de "público conceitual" reflete exatamente essas mudanças, é uma tentativa de entendê-las, acompanhá-las e começar a trabalhar com uma nova visão sobre quem é consumidor.

Já não são suficientes apenas as clássicas definições demográficas do público: classes A e B, de 25 a 45 anos, homens, nível de instrução médio/superior, das áreas urbanas. Continua sendo necessária, mas, hoje em dia, define muito pouco.

Traçar um perfil psicográfico também é bom, mas ainda insuficiente. A idéia de "público conceitual" busca ser uma expansão desses atributos demográficos e psicográficos do consumidor, trabalhando mais com seus valores.

Ao definir o público conceitual, tente retratar o grupo de pessoas que são unidas espontaneamente por um mesmo conjunto de valores, atitudes, aspirações, emoções, como consumidores da categoria de produto em que sua marca compete.

Se sua marca for internacional, essas pessoas não precisam estar, necessariamente, dentro de uma mesma área geográfica delimitada.

Lembra aquele exemplo dos dois jovens, londrino e brasileiro, que o vice-presidente internacional da MTV mencionou? Para sua marca, o importante é que eles comungam de valores, aspirações, motivações e padrões de consumo suficientemente homogêneos, independentemente de onde cada um deles vive. Aí entra novamente o conceito de marca, que é uma força que ultrapassa fronteiras físicas, geográficas, econômicas, políticas, de idioma e até culturais.

Porque, como já disse, uma marca forte trafega com desenvoltura e naturalidade entre pessoas e não entre países.

Como descrever o público conceitual, por exemplo, da Nike?

Seria algo do tipo: “Gente ligada ao esporte, praticando ou não, que tem obsessão por superar-se, ir além, mesmo que não consiga —

e por isso mesmo continua perseverando sempre. Gente que gosta de mostrar para os outros e para ela mesma esse espírito de garra, de determinação, de gana, de não deixar barato.”

Quando desenvolvemos o público conceitual do Corsa, ele dizia algo como: “Todo mundo que vem se frustrando com os carros populares que o mercado oferece. Gente ansiosa por um carro popular que não seja mais uma empobrecida dos modelos normais das montadoras. Todos que têm até uma certa raiva humilhante por ter de comprar os populares atuais e revelar sua condição. O pessoal todo que está cansado de ser tratado como cidadão de segunda categoria, principalmente agora que existem carros importados mostrando tudo o que um bom carro pode ter.” Essa definição valia tanto para compor o grupo de consumidores como para visualizar outros públicos importantes na comunicação, como funcionários da GM, os concessionários, fornecedores, imprensa, opinião pública.

Para lançar o Spray Anti-séptico Johnson & Johnson, que continha anestésico em sua formulação, nossa descrição do público conceitual dizia: “Aquelas mães que sofrem junto com os filhos na hora de tratar dos ferimentos leves. Mães que entendem que o remédio tem de arder para fazer efeito, mas que no fundo sentem-se mal em fazer os filhos sofrerem ainda mais. Mães que sentem culpa por isso e, pior, não querem que os filhos tenham raiva dela nessa hora nem querem ser vistas como megeras, carrascas.”

Um belo exemplo da riqueza de um público conceitual seria defini-lo para uma marca de informática. Apenas uma descrição demográfica não levaria a clareza alguma. Gente interessada em computador existe em várias classes sociais, etárias, localizações geográficas. Desde um moleque de 10 anos, que tem aula de informática na escola, passando pelo executivo de meia-idade que é forçado a entrar nessa tecnologia para não sair do mercado de trabalho, chegando até os fanáticos de qualquer idade e perfil. Uma definição psicográfica seria rala e redundante. Dependendo sempre da análise de pesquisas, da observação pessoal atenta e rica,

dependendo da imagem atual que a marca tem e, principalmente, *dependendo da imagem desejada para ela*, uma possível definição de público conceitual seria algo como: “Pessoas que morrem de medo de se aventurar com computadores, mas que sabem que não há outro jeito. Gente que se imagina incapaz, por pensar que computadores são para grandes tarefas complicadas. Gente assustada com a rapidez com que a informática invade suas vidas e angustiada com sua impotência.” Não trabalho com a IBM, mas imagino que a campanha global dela, a que assistimos aqui no Brasil e no mundo todo, deva ter partido de um público conceitual mais ou menos como esse. É uma bela campanha.

Se esse é o seu tipo de gente, quais são seus desejos fundamentais?

Esses desejos já vieram sendo traçados quando você desenhou seu público conceitual. Nesse momento você começou a explorar o coração e a alma do seu grupo de consumidores. Agora, é uma questão de aprofundar sua análise, buscando descobrir os desejos mais escondidos, as necessidades mais camufladas, as esperanças mais verdadeiras desse povo.

Procure dar uma de analista, Freud, Jung, Mascarenhas, Gikovate, quem quer que seja. Não importa a corrente, linha psiquiátrica ou método, o que importa é fuçar o lado inconfessável dessa gente. Vale chutar, especular, arriscar um monte de hipóteses. Quanto mais rico o exercício de análise, mais idéias você vai ter. Depois, é só confrontá-las, ver se elas fazem sentido e resistem ao que se pretende: tocar fundo no grupo de consumidores, provocando uma reação em direção à marca.

Voltando ao caso do Corsa. Os desejos fundamentais daquele público conceitual, daquele pessoal frustrado com os carros populares existentes até então, giravam em torno de *respeito, alívio* e até de uma certa dose de *doce vingança*. Incluímos, também, um toque de *até que enfim! aleluia!* O público conceitual queria ser

respeitado como consumidor, ter um carro popular digno. O Corsa deveria ser um alívio para sua condição de consumidor maltratado.

O tom de vingança e de ufa! acabou resultando na irreverência, na ironia, no sarcasmo da comunicação (lembra o personagem central, aquele velhote ranzinza, que representava os outros carros populares?

Então.)

Imagine um carro esportivo caro, de alto luxo, para gente de maior poder aquisitivo, predominantemente homens acima dos 35/

40 anos (sim, uma descrição demográfica continua sendo útil, mas é só o começo). Defina o público conceitual, é um bom exercício.

Agora vá buscar seus desejos fundamentais. Muito provavelmente, esses desejos fundamentais estarão na região psicológica da compensação: performance/desempenho (em todos os sentidos), exaltação, adrenalina lá em cima, querer sentir-se e parecer atual, ativo, vivo, jovem. Tudo isso tem a ver com a sensação de poder, força. Alguém aí falou em sexo?

(Um comentário estritamente pessoal. Sempre tive vários jipes, minha vida toda. Velhos, reformados, caindo aos pedaços, mas sempre jipes. Agora comprei um jipe importado, conversível, turbo, ar-condicionado, som, direção hidráulica, tudo a que sempre tive direito, mas nunca tive condições de comprar. Reflexão do Mauro, diretor de arte, 24 anos: “Curiosa, a vida. Quando a gente pode comprar um carro desses, não tem mais cabelo para ficar esvoaçando ao vento...”. Compensação, é verdade.)

Num exemplo hipotético de uma instituição financeira, com vocação para administrar em alto nível o dinheiro das pessoas, uma boa terapia revelaria os desejos fundamentais de seu elitizado público conceitual: “Aplacar o medo e a insegurança. Tranqüilidade, em dose dupla: o dinheiro está em boas mãos, mãos confiáveis nesses dias de bancos indo à falência, sofrendo intervenções; e não estar perdendo as oportunidades do mercado para ganhar mais”.

No caso de spray anti-séptico Johnson & Johnson: “Sublimar o sentimento de culpa. As mães já se sentem angustiadas com a distância que a vida agitada impõe entre elas e os filhos, elas não

conseguem preencher direito o modelo clássico de mãe. Não bastasse essa culpa, ainda têm de exercer o papel de carrasco, fazendo os filhos sofrerem na hora de cuidar dos seus machucados!”

Qual o papel da marca/produto na vida dessa gente?

É a hora de criar o fato mais relevante para sensibilizar seu público conceitual: o papel que essa categoria de produto e, principalmente, a sua marca/produto desempenham no dia-a-dia dessa gente. Por que ela é importante? Como ela é importante? No que ela é importante? Em alguns modelos de planejamento, chama-se

“benefício para o consumidor” ou “promessa básica”.

Atenção no 1: o papel pode ser tanto funcional como simbólico.

Ou seja, é o que a marca/produto acrescenta, confere à vida do consumidor, tanto do ponto de vista prático, intrínseco a ela, como do ponto de vista emocional, subjetivo. De qualquer forma, o papel da marca/produto tem de ser o mais forte, motivador, contundente possível.

Atenção no 2: no entanto, não confunda papel com função.

Função é aquilo que a marca/produto faz. Papel é aquilo que a marca/produto satisfaz, preenche.

Eletrodomésticos? A função é ajudar eficientemente nas tarefas da casa. O papel é ajudar a criar um lar.

Hotéis? Função: fornecer teto, cama e banho. Papel: criar conforto, oferecer cuidado.

Computadores? Função: sistematizar dados, facilitar tarefas analíticas. Papel: liberar o potencial do pensamento e da criatividade.

No caso recorrente do Spray Anti-séptico Johnson & Johnson.

Função: tratar de ferimentos leves com higiene e sem dor. Papel: demonstrar o carinho da mãe.

No caso hipotético da instituição financeira que já apresentamos.

Função: gerenciar investimentos. Papel: colocar sua vida financeira em direção tranqüila e segura.

Função do Corsa: permitir acesso a um carro popular mais avançado, superior. Papel do Corsa: resgatar a sua dignidade e colocá-lo acima de quem tem os antigos populares.

Nessa hora de criar (repito: criar) o papel para sua marca/

produto, não se esqueça de enxergar a vida do ponto de vista do seu consumidor. No fundo, é um exercício por etapas, em que a decisão anterior leva à seguinte: quem é e como é o seu consumidor? Quais são seus desejos em geral e específicos quanto à categoria e à sua marca/produto? Que papel ela deve exercer na vida do consumidor, o que de mais forte ela pode oferecer, para sensibilizar, para tocar fulminantemente o seu ponto G?

Como é que você prova,como é que você convence que a marca/produto faz isso tudo?

Essa forma é batizada, no nosso The Selling StrategyTM, como

“base para credibilidade”, mas também é conhecida como

“argumento”, “evidência de apoio”, “reason-why”. Nada mais é do que um fato, nem sempre concreto e objetivo, que prova que aquele papel da marca/produto (ou benefício, promessa) é para valer. A marca diz que faz isso na minha vida? Então quero que me demonstre que faz mesmo.

Quando o planejamento é mais voltado para produtos do que para marcas, a base para credibilidade tende a ser mais concreta, até porque o foco está muito mais no benefício funcional do produto do que no papel da marca. Num exemplo antigo, do detergente Lava-louças Minerva Plus: “É suave com suas mãos, *porque contém glicerina. ”* Suavidade é o benefício funcional, glicerina é a base para credibilidade.

No nosso clássico exemplo do Spray Anti-séptico Johnson & Johnson, a abordagem do planejamento é em favor da marca, e não do produto. Por isso, o papel é “permitir que a mãe demonstre seu carinho”, e a base para credibilidade é “porque a mãe não faz o filho sofrer ainda mais, mesmo tratando dos machucados”. Veja a diferença se o planejamento estivesse focado no produto. O

benefício seria o fato de que “é higiênico e não provoca dor, ardência”. E a base para credibilidade seria “porque é em spray, não tocando o ferimento, e porque tem analgésico na fórmula”. Parece sutil. E é, mas faz uma grande diferença na condução futura da comunicação.

A base para credibilidade pode ser encontrada tanto nos aspectos físicos como nos aspectos conceituais da marca. Na formulação, nos ingredientes: “Toda a dosagem de vitamina que você precisa por um dia” ou “Vale por um bifinho”. Na performance: “Combate o colesterol” ou “Elimina os agentes causadores do mau hálito”. Nas características tecnológicas: “Embalado a vácuo puro”, “Destilada três vezes e envelhecida em barris de carvalho” ou “O evidente design externo e interno, o próprio carro em si”. Nas percepções do mercado: “É a número 1” ou “É o maior banco internacional”. Nos valores e na reputação do fabricante: “Qualidade e confiança Nestlé há mais de 100 anos” ou “A tradição de carinho da Johnson & Johnson”.

O importante é que a base para credibilidade não seja apenas crível: ela tem de ser relevante para a vida do consumidor. A reação ideal que se espera dele é algo como: “Puxa, é mesmo.”

Numa palavra (vá lá, duas ou três), qual é a essência da marca?

Marcas têm espírito. Manifesta-se naturalmente, como uma conseqüência de todas as decisões anteriores, tomadas ao longo do planejamento. Tem tudo a ver com a imagem desejada, com o público conceitual, seus desejos fundamentais, com o papel da marca e sua base para credibilidade. É a síntese conceitual de tudo isso.

A essência da marca é a sua alma eterna, que vem sendo purificada e se iluminando ao longo do tempo. Essa essência não pode ser alterada drasticamente porque, com isso, você já está criando uma nova marca.

Alguns invocam essa essência, chamando-a de “personalidade da

marca”. É sempre uma questão semântica. Mas eu acredito piamente que a personalidade da marca é apenas um dos traços que compõem sua essência.

A essência da marca está na harmonia entre seus valores conceituais, sua

personalidade e todo o código de imagens que ela usa para se manifestar diante do consumidor. O difícil é sintetizar a essência da marca em poucas palavras. É uma tentação confortável ficar escrevendo, escrevendo, escrevendo. Não vale. Você tem de encontrar uma expressão simples e rica, que melhor traduza a singularidade da sua marca; de preferência, que traduza instantaneamente e que seja única, exclusiva (nem sempre é possível, claro).

! A essencia de Marlboro é “liberdade”.

! A essencia da marca Disney é “infância eterna”.

! A essencia de Volkswagen, no Brasil, é “confiabilidade”.

! A essencia do Corsa é “inovaçao irreverente e superioridade”.

Algumas marcas nos Estados Unidos.

! Campbell’s: “Amor de mae”.

! Coca-Cola: “O verdadeiro espírito americano”.

! Levi’s: “Autentica e eterna”.

! Nike: “Acredite e lute”.

! Chevrolet: “O carro do povo americano”.

Encontrar a essência da marca é mais ou menos como encontrar a definição sobre uma pessoa, em poucas palavras. Algo simples e preciso, que imediatamente localiza e identifica de quem se trata.

Faça um exercício: descreva a essência de alguém que você conhece. Não vale a descrição física. Tente encontrar a essência que ajude os outros a identificar de quem você está falando. Tipo: “aquele

cara chato, obcecado por Internet” ou “aquela menina estranha, ligada em coisas esotéricas” ou “aquele chefe que lidera e com quem a gente sempre aprende”. Pessoas que conheçam esses personagens com certeza as identificarão e saberão

a quem você está se referindo.

Para encontrar a essência da marca, siga o mesmo processo de observação, síntese e criatividade.

Recapitulando,

com um exemplo real

É um exemplo americano, da McCann. Curto e grosso, sem enrolação, como convém.

Marca/produto: Pagers Motorola.

Posição atual (imagem atual): dispositivo de chamadas para médicos, engenheiros, profissionais que trabalham na rua, aspirantes a executivos; um aparelhinho útil.

Objetivo (imagem desejada): comunicação pessoal para todos que têm uma vida dinâmica.

Público conceitual: gente que não pára em casa, pessoas de grande mobilidade no dia-a-dia, com uma agenda profissional ou social intensa.

Desejos fundamentais: estar plugado, sintonizado, em contato com tudo, não correr o risco de estar perdendo algo.

Papel do produto: permitir conexão pessoal e direta com o mundo.

Base para credibilidade: envio instantâneo de mensagens, by Motorola.

Essência da marca: liberdade, controle da situação.

Lendo assim, tão enxuto e pronto, parece simples demais. Mas é uma súmula de todo um processo coletivo, que levou um bom tempo. E, mais importante, redefiniu os Pagers Motorola no mercado americano através de um pacote integrado de vários esforços de comunicação: de um aparelhinho de médicos e vendedores, passou a ser uma necessidade moderna.

Faça você mesmo sua própria receita e boa sorte Como disse no começo, em marketing e comunicação não existem fórmulas fixas nem infalíveis. Claro que valem a experiência e o aprendizado, mas o fascinante é enriquecer o conhecimento dos outros com o seu próprio talento. No tempero, não podem faltar a sua percepção, a sua visão de mundo e de negócios, a sua sensibilidade, a sua intuição. Mantenha tudo em fogo bem alto e regue com criatividade, até mesmo com um pouco de porra-louquice consciente. Qualquer que seja a sua receita ou a terminologia com que ela é escrita, anote os ingredientes mínimos imprescindíveis:

• Conhecimento e interpretação do mercado e seus mecanismos

• Conhecimento e avaliação da concorrência

• Conhecimento e familiaridade com o consumidor

• Conhecimento e análise da sua marca/produto

• Definição de vantagens competitivas, benefícios, o papel da sua marca/produto

• Comprovação dessas vantagens, dos benefícios, do papel da sua marca/produto

• Essência da sua marca/produto, valores, personalidade, tom de voz, linguagem

A tarefa de planejar estrategicamente a comunicaçao é:

! uma sucessao de tomadas de decisao;

! um exercício de criatividade e inovaçao em todas as etapas;

! geraçao de PENSAMENTO e de IDÉIAS;

! um processo coletivo.

O mais irônico é que planejar estrategicamente a comunicação é uma função espontânea e natural em todos nós.

Desde o primeiro momento em que o ser humano vem ao mundo, talvez até antes, ele implementa estratégias de comunicação, mesmo que de forma intuitiva. Sua intenção vai além de relacionar-se com a realidade ao seu redor.

Ele

quer impor seu ponto de vista, fazer valer sua vontade, atingir seus objetivos.

Lembra quantas vezes você esteve em campanha, na sua infância e adolescência, na tentativa de conseguir alguma coisa? Ganhar uma bicicleta, ir dormir na casa do amigo, ter aumento de mesada, chegar em casa bem tarde depois da festa, passar os feriados na praia com a turma, ficar com o carro no fim de semana, conseguir uma revisão de prova e uma nota melhor, enrolar o guarda para ele não aplicar a multa, arranjar uma grana emprestada, ganhar aquele emprego, sair com o grande amor da sua vida, convencer o pai dela de que você até que não é tão ruim assim, etc., etc.

Reconstitua mentalmente algumas dessas memoráveis campanhas da sua vida. Em todas elas você, intuitivamente, desenvolveu uma estratégia de comunicação. Tinha um objetivo claro, sabia em que posição se encontrava e onde queria chegar. Conhecia bem o seu público, com quem você estava lidando, seus pontos fortes e fracos, suas motivações. Ofereceu mundos e fundos, prometeu de tudo. Deu argumentos convincentes para provar que tudo era verdade.

Aposto que, em vários casos, foram campanhas longas, bem articuladas, cheias de ações táticas inteligentes, mídia de massa (a família toda sendo impactada e seduzida a apoiar a sua causa) e mídia segmentada (bilhetinho no espelho do banheiro do pai, declaração de amor filial no ouvido da mãe), esforços promocionais (“deixa que eu lavo o carro!”), enfim, você usou todas as armas para atingir seu objetivo.

Parabéns, você nasceu um profissional de comunicações de marketing. Agora só falta você organizar, sistematizar, estruturar e aplicar todo esse seu talento natural num planejamento estratégico de comunicação. Boa sorte e sucesso.

II

Distribuiçao

e

Vendas

A experiência é a última que morre.

Darwin, quando andava lá pelas ilhas Galápagos, sugeriu que as espécies mais adaptadas sobreviveriam, e as outras seriam engolidas pelo progresso. A vida profissional é darwiniana: ela implica o acúmulo de experiencia e o ajuste contínuo ao meio ambiente. Os que souberem dosar as duas coisas terao mais sucesso.

Há duas maneiras de aprender. A primeira é através das maos (na massa). Daí vem a experiencia. A segunda é pela atualizaçao: estar sempre em dia com o que os outros estao fazendo. Durante minha vida, eu procurei sempre encontrar um ponto de equilíbrio entre essas duas coisas, a prática e a teoria.

Se todos os livros teóricos escritos até hoje fossem jogados simultaneamente ao mar, ninguém perderia muita coisa (exceto, talvez, os peixes). Já os livros sobre a prática sao mais raros de encontrar, porque de certa forma reproduzem o que já está acontecendo. Aparentemente, nao trazem nenhuma grande novidade.

Mas, se tudo fosse tao simples assim, a pirâmide profissional estaria invertida. Se nao está, é porque

alguns conseguiram ser mais práticos que a grande maioria.

O pequeno texto que escrevi é sobre prática. Ao escreve-lo, eu voltei muitas vezes no tempo e me diverti lembrando como suei frio ao enfrentar situaçoes que hoje me parecem sem nenhuma importância. Por outro lado, percebi que deixei de fazer muita coisa que poderia ter feito, e que tomei muitas decisoes erradas no decurso de tres décadas de selva profissional.

A liçao mais importante, entretanto, nao está no meu texto. Nao adianta nada ser um profissional reconhecido no mercado de trabalho se aquele núcleo de fas e críticos chamado família nao estiver na mesma onda de sintonia.

Os acertos profissionais determinam o grau de sucesso, mas é a família que determina o grau de felicidade. E

felicidade é, de longe, mais importante que sucesso.

Por isso, este texto é dedicado a quem realmente interessa: Marta, Artur e Renato. Com minhas sinceras desculpas por todos os momentos em que o lufa-lufa dos negócios me afastou da companhia de voces. Com meus agradecimentos pelas broncas passadas e futuras, que foram muitas e muitas serao, mas todas muito merecidas.

E, acima de tudo, com muito amor.

Max Gehringer

Presidente

Pepsi-Cola, Engarrafadora Ltda.

No princípio...

Deus instalou cérebros na raça humana,

mas nunca chegou a garantir que eles funcionariam.

Barão de Montesquieu,

filósofo francês

No princípio, era a comunidade. A tribo inteira se juntava para caçar e cozinhar, para guerrear e farrear, para pintar e bordar.

Um belo dia, milhares de anos antes de qualquer coisa, um visionário que habitava as bandas da Mesopotâmia resolveu atribuir um valor arbitrário a uma mercadoria que tinha para trocar (tipo “uma pele curtida de ovelha vale o mesmo que quatro dúzias de tâmaras”) . Na época, é pouco provável que lhe tenha passado pela cabeça que acabara de plantar um dos pilares do mundo civilizado: o *comércio*.

Pelos séculos e séculos seguintes, gerações de comerciantes cresceram e se multiplicaram aplicando aquele mesmo conceito original básico, que não mudou

até hoje... convencer o comprador de que a mercadoria que estava sendo vendida valia o preço que estava sendo pedido por ela.

O comércio acabou influindo em cada passo que a humanidade deu através dos tempos. Vamos voltar, como exemplo, aos anos heróicos das Grandes Navegações, aí por 1400 e picos, e que resultou em uma pá de façanhas náuticas. Entre elas, o descobrimento da Ilha de Vera Cruz. Depois, quando os portugueses perceberam que aquilo não era bem uma ilha, o nome foi mudado para Terra de Santa Cruz e finalmente para Brasil.

Ora, pois. Naquela época, morria-se de apendicite (cientificamente, *"nó-nas-tripas"*), acreditava-se que o mundo era plano, que os oceanos estavam cheios de monstros (que agora habitam o cosmos e foram rebatizados de *aliens*) e que depois das Colunas de Hércules os mares despencavam no infinito, numa enorme cachoeira.

Apesar de tantos transtornos, a prioridade número um dos

europeus de então era achar um novo caminho para as Índias, através dos mares, já que os otomanos tinham fechado o acesso por terra.

E para quê? Para comprar especiarias na Índia e vender na Europa.

Será que um pacotinho de noz-moscada era tão vital assim para a sobrevivência da espécie humana? Provavelmente, não. Mas o comércio era.

Tempos modernos

Na segunda metade do século XIX o mundo começou a se industrializar. Isso significava produção massificada; portanto, era necessário encontrar clientes em massa. Nada a ver com macarronada: a industrialização começou na Inglaterra.

O comércio, que até então era feito em pequenas quantidades, com um simples balcão separando quem vendia de quem comprava, ali no fio do *cavaignac*, passou a depender cada vez mais de uma figura com visão mais abrangente da arte de negociar: o *vendedor*.

Os primeiros negociantes profissionais tinham um nome que ainda hoje se ouve

por aí, mas que ninguém sabe direito o que quer dizer: *caixeiro-viajante*. Eram aventureiros que enchiam uma carroça de mercadorias, saíam vendendo pelo mundo e só retornavam quando o estoque acabava.

O caixeiro-viajante foi imortalizado nos filmes de bangue-bangue: é aquele almofadinha de gravata-borboleta vendendo um elixir que ao mesmo tempo cura reumatismo e evita a queda de cabelos. Uma mistura de vendedor, cigano e camelô. Normalmente, é baleado pelos bandidos com menos de dez minutos de filme.

Já no século XX, o sucesso de vendas de algumas empresas despertou a cobiça dos oportunistas. Não existe um negócio que seja bom para um só. Basta que algum produto comece a se destacar para que imediatamente apareça a maior praga que existe no comércio: a *concorrência*.

Concorrente é aquela empresa que tem um produto pior que o nosso, que custa mais caro que o nosso, mas que vende mais que

o nosso.

O advento da concorrência forçou as empresas a pensar com mais carinho na turma que botava o pé na estrada para vender. Já não bastava ter o melhor produto, era preciso ter os melhores vendedores.

As empresas começaram então a desenvolver *técnicas* de vendas, a aprimorar a capacidade de *negociação* de seu pessoal, a aperfeiçoar a *comunicação* das vantagens de seus produtos. Tudo isso acabaria se transformando em departamentos inteiros nas empresas de hoje em dia: treinamento, marketing, atendimento ao cliente... há menos de 50 anos, todas essas atividades estavam concentradas em uma única pessoa: o vendedor.

Esse vendedor tinha de executar várias funções ao mesmo tempo, mas não tinha tempo (e, não raro, nem competência) para executar cada uma delas com rigor científico. Assim, acabava apelando para a melhor artimanha que tinha: a oratória, a verborréia, a jactância, o blablabla. Não importa se o comprador entendia ou se confundia, desde que comprasse.

Durante décadas, esse foi o estereótipo do homem de vendas, que em menor

grau persiste até hoje: o conversador, o enrolador, o contador de piadas, o que acha que pode resolver qualquer situação na base de um bom papo.

Mudanças radicais

No fim da década de 60 (pós-iê-iê-iê e pré-Tropicália), apro-veitando o estilo psicodélico que acabava de entrar na moda, desembarcaram no mundo comercial uns sujeitos que usavam calça amarela, camisa verde, paletó xadrez e gravata roxa. Era a turma de *marketing*.

Eles se diferenciavam dos vendedores — e do resto da empresa

— não apenas pela indumentária, mas pelo idioma que falavam, o

"marketês". Anglicismos, como *merchandising*, *ratings*, *media*, *share*, levavam os interlocutores de outras áreas à diarréia mental.

A tribo de marketing só encontrava um páreo duro quando resolvia invadir o aquário dos especialistas em informática, que também escreviam numa língua particular, o cobol, e afirmavam com absoluta superioridade que um *bit* podia ser ou não ser, eis a questão.

O marketing, na verdade, nasceu de uma costela da área de vendas. Lembra o camelô que vendia elixir no Velho Oeste? No Brasil pré-Pelé, ele costumava se materializar nas feiras livres do Largo da Matriz.

O camelô trazia um lagarto meio sonado dentro de uma caixa de papelão e falava horas das qualidades de seu produto — um removedor de manchas de roupas que também podia ser usado como carga de caneta-tinteiro Parker —, usando o lagarto como chamariz de freguesia.

Quando a platéia começava a se cansar da conversa fiada, o camelô soltava o lagarto no meio da galera e todo mundo se ligava novamente.

Agora, preste bem atenção em qualquer comercial de TV. O que é mesmo que aquela mulher cheia de saúde está fazendo ali, se ela não tem nada a ver com o produto anunciado?

Ela é a reencarnação do lagarto do camelô. Sem o lagarto, o camelô não atrairia a platéia. Sem a mulher, o telespectador mudaria de canal.

O vendedor pré-marketing — aquele que assoviava e chupava cana — não percebeu que estava cada vez mais preocupado com o cliente que iria comprar sua mercadoria, e cada vez menos com o consumidor que supostamente teria de levar a mercadoria para casa.

O marketing surgiu para dividir as águas: o vendedor podia continuar a vender e a se preocupar só com isso, que o marketing se encarregaria do lagarto e da tarefa de convencer o consumidor de que nosso produto era muito melhor.

Convivência forçada

Durante duas décadas — os anos 70 e 80 do século XX —vendas e marketing foram como a prosa e a poesia. O vendedor era o prosador, o repentista que sempre achava a frase inspirada para qualquer situação, mas que pouco entendia do que acontecia depois que a mercadoria ia para a prateleira.

Já a área de marketing era vista como o ninho dos poetas, todos falando em gótico perfeito mas sem a mínima noção de onde acabava a ficção e começava a realidade.

Para piorar a situação e aumentar o atrito, apareceu uma tendência a unificar as duas áreas sob um mesmo chefe, que normalmente era o homem de marketing (nos anos 70 do século XX

ainda não havia mulher de marketing).

A área de vendas era chamada quando muito de “seção” de vendas, e só tinha um gerentão com um palitinho no canto da boca.

Já a área de marketing era o “departamento” de mar-keting, com um organograma abarrotado de gerentes plenos, seniores e juniores.

A seção de vendas se sentia desprestigiada, relegada a fechar negócios imediatos e sem charme. Já o departamento de marketing tinha o dom de antever o futuro. E o futuro consistia em trocar o rótulo vermelho por um amarelo.

Mais recentemente, antes que o século XX se transformasse em uma tela virada da Internet, marketing e vendas se encontraram novamente. Para que isso acontecesse, vendedores e “marketeiros”

tiveram de fazer uma regressão a vidas passadas e voltar milênios no tempo, à Mesopotâmia.

Ali, nos confins da história, ambos descobriram, surpresos e extasiados, que eram uma só pessoa. Uma encarnação xifópaga daquele primitivo comerciante que primeiro convencia o comprador de que tinha o melhor produto e depois de que o preço valia a pena.

É que, lá na Idade das Trevas Comerciais, o cliente e o consumidor eram a mesma pessoa. Quando eles se separaram em dois, o comerciante também teve de se bipartir. Virou marketeiro para entender o consumidor, e vendeiro para negociar com o cliente.

Marketing e vendas iniciaram então uma relação matrimonial plena de quociente emocional: algumas vezes se amam e outras se odeiam, mas não podem deixar de conversar e de tentar se entender, porque não se chega ao consumidor sem passar pelo cliente, e também não adianta chegar ao cliente se o consumidor não gostar do produto.

Agora, as coisas mudaram... o pessoal de vendas faz marketing de campo quando expõe o produto de maneira atraente e impactante, e assim a venda se concretiza sem a presença física do vendedor.

Isso se chama *merchandising*; afinal, a área de vendas também sabe trabalhar em inglês.

Uma carreira

na área de vendas

Quem sabe faz a hora, não espera acontecer.

Geraldo Vandré,

compositor brasileiro

A venda primordial

O bom vendedor é aquele que, antes de tudo, sabe vender a si mesmo. Faz uns 30 anos, achava-se que toda pessoa com QI superior a 140 era um gênio. Mais recentemente, descobriu-se que gênios podem ser chatos e ineficientes se não souberem como fazer bom uso da própria genialidade.

Os melhores profissionais nem sempre foram os melhores alunos (lembra aquele pentelhinho que sentava na primeira fila e despertava a ira dos colegas porque sabia a diferença entre um istmo e uma península? Onde ele está agora?). O bom profissional vai muito além de decorar a lição e fazer o dever de casa caprichado. Ele pensa e toma decisões, coisas que a escola não ensina.

Visualize alguém que você considera uma pessoa de sucesso. É

muito difícil encontrar qualquer característica física que tenha catapultado esse seu modelo ao topo da pirâmide. Não são os óculos, nem o bigode, nem a estatura, nem o sexo.

E, no mais das vezes, o seu exemplo acabado de pessoa de sucesso não é aquela potência intelectual em estado bruto. Talvez tenha até sido daquela turminha que só matava aula. O que essas pessoas que dão certo têm de diferente?

O único traço comum entre os bem-sucedidos é a falta do ingrediente *medo*. Eles não têm medo de arriscar, de quebrar a cara, de desafiar o sistema.

Por não terem medo, as pessoas de sucesso desenvolvem uma enorme confiança em si mesmas. E vão deixando na poeira os que andam em marcha lenta, aqueles cujo sonho na vida é ter um bom empreguinho, uma casinha, uma poupancinha. E, se Deus ajudar, um dia até irão levar a familinha para conhecer a Disneylândia. Esse grupo de conformados profissionais tem até sua frase favorita: *"A gente ganha pouco mas se diverte"*.

Pensando na carreira

Intróito: se você trabalha numa bela empresa, tem um grande emprego, um chefe

fantástico e está feliz da vida, pule este capítulo.

Ele foi escrito pensando naqueles que estão começando, ou vão começar, a encarar um mastodonte chamado *mercado de trabalho*, manipulado por alguns déspotas profissionais vagamente identificados como *"os ômi"* .

A primeira experiência profissional guarda uma certa semelhança com a primeira experiência sexual: a gente tem uma razoável idéia de como a coisa funciona, um enorme entusiasmo para começar logo e um certo receio de falhar na primeira tentativa.

O documento para entrar no mercado de trabalho chama- *se curriculum vitae* (tradução: "o que eu gostaria que você pensasse que eu sou"). Há vários modelos de currículos disponíveis. Qualquer um é bom, desde que você não dê a impressão a quem o recebeu

de que há outros 826 iguaizinhos na praça. Cite um fato sobre a empresa para a qual você está mandando o seu logo na primeira linha.

Vamos começar com a *escolaridade*. Todos nós somos colocados numa escola quando ainda nem aprendemos a escovar os dentes.

E passamos os 20 anos seguintes de nossas vidas aprendendo coisas importantes como a geografia política da Europa, até que alguém resolve derrubar um muro em Berlim e nos obriga a aprender tudo de novo.

Depois de passar anos ouvindo nossos pais dizerem que o investimento que eles fazem em nossa educação é medido por boas notas, vem a surpresa: as empresas não pedem o histórico escolar do candidato a emprego. Vale mais o nome da escola que o desempenho escolar: os piores alunos das melhores faculdades têm mais chance que os melhores alunos das piores faculdades.

Outro ponto importante é *experiência*. Experiência não se mede mais por tempo na função, mas pelos resultados obtidos. Alguém com três anos de vida profissional pode ter muito mais experiência do que outro alguém com dez.

Agarrar projetos quando eles aparecem, principalmente os mais desafiadores, é experiência. Errar é experiência (mas repetir o mesmo erro *não é*). Para os que

pensam que não têm experiência porque ainda nem começaram a trabalhar, uma dica: ter sido entregador de pizza em domicílio tem tanto ou mais valor do que ter ocupado o honroso posto de vice-tesoureiro do diretório acadêmico da faculdade.

Especialização

Houve um tempo em que entender tudo de uma coisa só, e nada do resto, era visto como uma qualidade rara e apreciada. Isso foi no tempo em que a Sexta-Feira Santa era dia de tomar purgante.

Nas empresas modernas, o *especialista* é uma raça em extinção.

Quem se especializa é a empresa, não o funcionário.

Alguém cujo propósito na vida profissional é ser um excelente

auxiliar administrativo de crédito e cobrança está com a cabeça a prêmio. Sobrevivem à guilhotina os que conseguem saltar de uma função para outra e se sobressair em cada uma delas.

A empresa não investe no futuro de todos os seus profissionais de maneira equânime. Ela usa o princípio bíblico *ajuda-te e Eu te ajudarei*, e não o princípio ONU *todos são iguais.* Como já disse alguém, *quando todos os inferiores conseguirem a igualdade, os iguais já serão superiores*.

Quem acredita em si mesmo faz cursos de informática e inglês sem esperar reembolso. Já os que se guiam pelo adágio *quem espera sempre alcança* um dia, com certeza, alcançarão. A aposentadoria pelo INSS.

Nesse contexto, conhecer várias áreas da empresa é vital.

Aproveitar as oportunidades para pular de uma área para outra é muito interessante. Quando uma empresa recebe um currículo de um candidato que começa dizendo “tenho dezessete anos de experiência na área de...” ela se pergunta por que diabos alguém teria ficado mofando tanto tempo numa mesma área.

Se você conseguiu ler até aqui sem ter enfrentado um embrulho mental, deve estar se perguntando por onde começar a carreira. Ou, se já está trabalhando na mesma função há horas, por onde recomeçar. Que tal *vendas*?

Vendas é a única fonte de recursos de uma empresa, nem que seja um banco — que vende serviços — ou um templo — que vende a vida eterna em prestações. Uma experiência em vendas implica o conhecimento do mecanismo que faz a empresa sobreviver lá na rua, sem ar-condicionado. Conhecer bem os labirintos de vendas significa estar melhor preparado para encarar qualquer outra área porque, no fim, se a empresa não conseguir vender, nenhuma outra área vai existir por muito tempo.

Seja bem-vindo a vendas, pelo menos até o final deste artigo.

Os quatro vícios

capitais

Um bom susto produz

mais efeito que um bom conselho.

Ed Howe

crítico americano

Aí está você em sua nova função, com cartão de visitas, caneta esferográfica novinha e caixinha de clipes no canto da mesa. A mesa está cheia de cupim, mas já lhe prometeram uma nova, dependendo do seu desempenho.

Antes que você comece a saltitar de contentamento pensando que dobrar o volume atual de vendas é uma baba, é bom tentar entender em que tipo de empresa você está trabalhando, e qual a relação existente entre a área de vendas e o resto da empresa.

Se você quer ter uma visão clara, não pergunte; observe. Existem quatro situações gerenciais que servem como referência. A área de vendas pode ser tanto a causadora como a vítima dessas situações, mas o resultado final será o

mesmo: a empresa está perdendo tempo e dinheiro quando as ignora ou não consegue resolvê-las.

Ao terminar de ler os parágrafos seguintes, é provável que você reconheça a sua empresa camuflada nas entrelinhas dos quatro vícios capitais (ou até bem exposta, como num outdoor). Não entre em pânico nem peça a conta. Ainda. Aprenda o que você puder, mas fique de olho no mercado. Oportunidades sempre aparecem para quem é bom.

Previsão de vendas e realidade de vendas Toda empresa tem uma *previsão de vendas*. Essa previsão é a base da preparação do plano operacional para o próximo exercício.

Aliás, o nome *exercício*, usado para se referir a um ano fiscal, tem tudo a ver: as áreas da empresa passam o ano inteiro fazendo

uma verdadeira ginástica para tentar entender e explicar por que o plano operacional não bate com o *realizado*. Ou vice-versa.

Em algumas empresas, a área de vendas nem sequer é lembrada quando a previsão de vendas, por produto, por mês, é preparada: é o marketing que tem a trabalheira de projetar os números. A área de vendas recebe cópia, e o memorando interno termina assim:

“contribuições e sugestões são sempre bem-vindas”. Tradução: se for difícil de engolir, mastigue antes.

Em outras empresas, a áreas de vendas é *consultada* e o resultado dessa consulta é *incorporado* ao plano, ou seja, a previsão de vendas gerada por vendas é *acrescida de outras variáveis*. Em vernáculo empresarial, isso significa que o marketing acrescenta o que acha que novos produtos ou campanhas vão gerar de volume adicional. E que, por fim, a área financeira, ao consolidar o plano, joga mais uns 5% para *fechar os resultados*.

Só que essas intromissões nunca são registradas por separado (quem mexeu onde) e a previsão de vendas acaba mesmo sendo de responsabilidade da área de vendas, que vira uma espécie de fiadora do processo.

Há uma terceira situação, menos comum, em que a área de vendas *prepara* a previsão. Só que, por algum problema genético, a área de vendas é alérgica a previsões que possam comprometer seus bons profissionais, e a tendência é chutar baixo.

Quando confrontada com o fato de que com uma previsão de vendas dessas não dá para pagar nem o cafezinho das dez e meia, a área de vendas recalcula os números com toda a má vontade possível, mas ressalta que foi forçada a isso e que portanto a nova previsão não é mais um compromisso e sim um esforço descomunal para colaborar com a empresa.

Feita a previsão, passa-se à parte mais chata: o que fazer com ela durante o ano inteiro. Em empresas em que explicações como *choveu demais* são levadas a sério, a tendência é engavetar a previsão e não se fala mais nisso.

Aí o ano começa, e muitas empresas fazem *revisões da previsão*

(mensais, bimestrais, trimestrais, magistrais, etc.), em que os membros participantes chegam sempre com uma postura ideológica bem definida: *vamos culpar alguém antes que alguém nos culpe*.

Uma ata (nas empresas mais chiques, uma *pró-memória*, com ou sem acentos) aponta as responsabilidades de cada um, e cada um só vai se incomodar com suas responsabilidades na véspera da próxima revisão, quando ler a ata da reunião passada.

Nas empresas em que os exemplos anteriores são o pão amanhecido de cada dia, a previsão de vendas leva a um plano operacional chocho, e a regra de conduta é: *se você acredita no plano, então você não faz parte do grupo que realmente decide.*

Poucas (pouquíssimas) empresas levam a sério a previsão de vendas, que é o alicerce sobre o qual toda a estrutura vai se equilibrar durante um ano.

Levar a sério significa que a mais alta autoridade da empresa vai se sentar com as áreas de marketing e vendas e discutir os resultados de vendas, produto a produto, na menor fração de tempo possível (por dia, por semana, por mês) e querer ouvir boas explicações e ações viáveis para mudanças de rumo se as

coisas não estão acontecendo como a previsão de vendas previa que aconteceriam.

Nem 10% das empresas fazem isso. Se a sua não faz, ela está andando num pântano. E, cedo ou tarde, vai afundar.

Levantamento e uso de dados

Se você trabalha numa empresa em que há milhões de dados armazenados e todo mundo reclama que não há dados disponíveis, acredite: isso é um sintoma preocupante.

Muita informatização e pouca informação é um diagnóstico que se aplica a empresas que acham que têm boa *gestão de negócios*, quando na verdade o que elas têm é uma bruta *indigestão de dados*.

Essa indigestão é u m dos efeitos colaterais da era da informática: as empresas estão ficando cada vez melhores em acumular informações, e cada vez piores em fazer algo de decente com as informações

acumuladas. Juntar lixo é fácil; reciclá-lo é complicado.

Isso tem ocorrido desde que as empresas começaram a substituir as máquinas de datilografar por microcomputadores. Há menos de 20 anos, a área de sistemas chamava-se CPD (Centro de Processamento de Dados), e suas únicas funções conhecidas eram rodar o contracheque dos funcionários para a seção de pessoal e a lista de clientes em atraso para a seção de crédito e cobrança.

Até a década de 70, a *informática* era uma caixa-preta. Nos anos 80, virou moda (nenhum executivo ousava aparecer na capa da *Exame* sem seu computadorzinho). Nos anos 90, tornou-se uma epidemia (as pessoas estão até trocando o nome de batismo por uma prancha da Internet).

As empresas investiram pesado em equipamentos e pessoal, em muitos casos só para não parecerem arcaicas, e cada área montou uma extensa lista de projetos. Dados passaram a ser inseridos aos milhões no sistema, tornando impraticável a sua análise: a quantidade bloqueia a qualidade.

Para piorar, cada área desenvolveu o seu sistema *personalizado*.

Na maioria das vezes, eles não servem para as outras áreas, porque cada uma precisa de uma informação adicional que não está na tela.

Primeiro, a área de sistemas tentou consolidar todos os sistemas, mas os demais setores agiam como políticos discutindo leis: cada um querendo enfiar um artigo a mais.

Outro problema (e se você não é de sistemas vai descobrir isso em pouco tempo) é que o conceito de *tempo* varia de uma área para outra. *Urgente* em áreas operacionais significa *já*. Em sistemas, *urgente* implica antes de mais nada a necessidade de uma *parametrização*. Supondo que você saiba o que é isso, seu projeto fica pronto em 8 meses. Se não sabe, em onze.

Finalmente, a área de sistemas concluiu que seus críticos (civilizadamente chamados de *usuários*) precisavam mesmo era de um *banco de dados*. É simples: botam-se todas as informações à disposição num mesmo saco e cada um acessa o que quer e faz o que quiser com o que acessou.

Só que aí muita gente começou a acessar o que não devia; por isso, foram criadas *passwords* para proteger o sistema. Os usuários

reclamam que os dados nunca estão atualizados ou —quando eles estão — que seus terminais não têm memória suficiente para manejar tanta informação.

A área de sistemas propõe então à direção da empresa um plano de *atualização de hardware* que custa uma nota preta. A empresa (cujos dignitários quase sempre não entendem bulhufas de custos de informática) está em dúvida quanto à real necessidade e resolve contratar uma consultoria...

Enquanto isso, lá fora, a vida continua...

Áreas estanques

Outra praga que assola as empresas são as portas fechadas.

Antigamente, isso se chamava *departamentalização*. Hoje talvez nem haja um

nome técnico para a coisa, mas, em resumo, a situação é a mesma: *sapo de fora não chia*.

É só você perguntar para alguém de outra área alguma coisa que não tenha muito a ver com sua função, assim, por curiosidade.

Se a resposta implicar que você não tem nada a ver com isso, *faça seu trabalho que eu faço o meu*, coisas assim, pode ter certeza: você está numa empresa em que as áreas competem por poder em vez de se ajudarem umas às outras.

A sede por poder também é uma praga. Idéias são classificadas como boas ou ruins não por seus méritos, mas pela posição ideológica de quem as apresenta. Qualquer projeto encontra barreiras enormes para ser aprovado. A má vontade de colaborar (e de se comprometer) é evidente.

Uma característica de empresas assim são os carimbos com data.

A secretária abre a correspondência e nem pensa: carimba *received* (assim mesmo, em inglês, que é para impressionar). Outra característica: áreas que estão a 20 metros de distância umas das outras só conversam por memorandos.

Mais um sinal de alerta: nessas empresas, a auditoria é um peso pesado. Responder a um relatório de um auditor júnior é prioridade um. E o pior de todos os sintomas: conflitos entre pessoas são vistos

como uma necessidade do negócio, e até mesmo incentivados.

E, o pior de tudo... reuniões! Ninguém fala com ninguém se não houver algumas testemunhas de outras áreas presentes. Nessas reuniões, o mais importante não é decidir — é adiar a decisão.

Novos dados são solicitados toda vez que uma decisão parece próxima. O objetivo principal de uma reunião em uma empresa assim é um só: marcar a próxima reunião.

Opiniões altamente abalizadas

Há duas tendências d esagradáveis em uma área de vendas: uma é o *chute* e a

outra é a *generalização* de fatos isolados. A primeira é talvez uma herança dos antigos caixeiros-viajantes. A segunda deve ter a ver com algum complexo de perseguição (tudo o que acontece, a área de vendas ou é culpada ou é culpável...).

Você notará a existência do *chute* com muita facilidade: é quando as palavras parecem chegar à boca de uma pessoa de vendas sem antes passarem por sua cabeça. Pergunta: *por que as vendas estão caindo?* Resposta *: está acontecendo com todas as empresas*. Pergunta: *qual a estimativa de vendas para o próximo mês?* Resposta: *uns 15% a mais que neste mês*.

Quais são os dados ou fatos que comprovam isso? Os mesmos que comprovam cientificamente a existência do Purgatório. Mas, como a pessoa de vendas está em contato freqüente com o campo, ela imagina que só isso já impregna suas palavras com uma infalibilidade papal.

O principal problema num caso desses é que decisões são tomadas — ou não — sem nenhuma base numérica. Quase sempre, se alguém de outra área resolve checar a informação dada, o resultado é diferente.

A *generalização de fatos isolados* ocorre quando uma amostra insignificante é projetada para todo o universo. Exemplo: aparece uma nota fiscal de um concorrente dando 35% de desconto a *um* cliente. Dedução *: o concorrente está dando o mesmo desconto*

a todos os clientes. Outro exemplo: um cliente ligou para reclamar que a mercadoria ainda não chegou. Dedução: *a área de distribuição está atrasando todas as entregas*.

Essa generalização não é apenas perigosa: ela é ultrapassada. Se a área de vendas de sua empresa tem esse tipo de atitude, seus profissionais estão desatualizados.

Um profissional que perdeu o bonde do progresso sempre discorda dessa verdade óbvia. Ele dirá que tem muito tempo de estrada, e que nada substitui a experiência. Uma grande verdade, exceto pelo fato de que a experiência ajuda a tomar decisões maduras, mas não transforma qualquer comentário em uma verdade automática.

Mas... será que existe uma empresa perfeita?

Não existe uma empresa perfeita, mas isso não é um problema.

O problema é que algumas empresas acham que são perfeitas.

Essas empresas acreditam que são como vinho: quanto mais velhas, melhor. E que tudo o que sempre funcionou bem funcionará ainda melhor daqui em diante.

Elas não se atualizam, são centralizadoras, investem muito em equipamentos e pouco no relacionamento entre as pessoas.

Orgulham-se de sua solidez, e recusam-se a admitir que podem estar anacrônicas de pai e mãe.

Também não existe uma área de vendas perfeita. Todas elas têm muito o que melhorar. Só a consciência desse fato é que produz melhoras. E já que você está em vendas, vamos começar a trabalhar...

Distribuiçao

sem complicaçao

Entender dos negócios alheios é fácil.

Complicado mesmo é gerenciar os nossos.

Josh Billings,

humorista americano

Vamos começar pelo básico, que na maioria das vezes é subestimado: *sem um bom sistema de distribuição não há boas vendas*.

Não adianta ter um grande produto, e investir rios de dinheiro em sua produção e divulgação, se lá no fim da linha o consumidor não conseguir encontrá-lo. Empresas que gastam fortunas em marketing sem ter uma boa distribuição acabam por ajudar a vender o produto da concorrência.

Existe uma considerável variedade de modelos de distribuição, e tudo depende de *quanto* a empresa está disposta a gastar e de *como* pretende gastar. Nos "finalmentes", todos esses modelos se resumem em dois: ou a empresa gasta para fazer sua própria distribuição ou paga alguém para fazer isso por ela.

A maioria das empresas prefere pagar, porque aí os dois gastos, o *quanto* e o *como*, são menores. Montar uma rede de distribuição própria custa uma nota preta (o *quanto*) e o investimento é feito num espaço de tempo pequeno (o *como*). Ou a empresa tem muito dinheiro ou vai pedir emprestado ao banco. E banco, como se sabe, é aquela entidade que empresta um guarda-chuva quando o tempo está bom e o pede de volta quando começa a chover.

Ao usar qualquer rede de distribuição já existente, a empresa não gasta nada para começar. Mas vai passar o resto da vida adotando o modelo menstrual: uma sangria mensal, sob a forma de *descontos*.

Talvez a melhor maneira de pensar no modelo mais eficiente de distribuição seja partindo do ponto de vista do consumidor, e não do fabricante. Digamos que você queira comprar uma reles caneta.

Onde você iria procurá-la? Numa papelaria? Num supermercado?

Há quatro mil papelarias e doze mil lojas de supermercados no Brasil. Assumindo-se que você entre numa papelaria ou num supermercado e encontre a sua caneta, a dedução lógica é de que a grande maioria de estabelecimentos semelhantes também vende a mesma caneta. A pergunta é: qual foi o trajeto que a caneta percorreu desde que foi fabricada até chegar a suas mãos?

Se você trabalha na empresa que produz a caneta, parece inviável que você consiga montar um sistema de distribuição eficiente para chegar a 16 mil pontos-de-venda só para vender sua canetinha (*eficiente* significa que todos os custos, inclusive o de distribuir, podem ser pagos pelo preço da caneta e ainda vai sobrar troco).

Logo, é melhor procurar alguém que já esteja chegando a esses pontos-de-venda.

Ao encontrá-lo, você descobrirá que ele também não pode pagar uma estrutura de distribuição só para vender canetas. Mas saberá que, além da caneta, ele

distribui pilhas. E isqueiros. E atum em lata.

E mais uma infinidade de coisas.

Ele consegue com isso atingir um *drop size* que permite pagar os custos de chegar ao cliente. Pode até ser que ele também distribua dropes de hortelã, mas *drop siz* e não tem nada a ver com o tamanho dos dropes: *drop size* é o valor do que se consegue vender cada vez que um cliente é visitado.

Quanto maior for esse valor, mais a paradinha no cliente terá valido a pena. Quanto mais produtos puderem ser vendidos, maior será o *drop size*. É aí que a sua canetinha colabora com uns trocados precisos.

Quem não faz, paga

Esse “ele” que vende de tudo chama-se distribuidor autônomo.

Juntos, os distribuidores conseguem chegar a mais de um milhão de pontos-de-venda em qualquer lugar da pátria amada.

Os distribuidores autônomos são - disparado - a maior rede de

distribuição do Brasil. Dividem-se em pequenos, médios, grandes e enormes. O maior de todos — Martins, de Minas Gerais — tem dois mil caminhões, 140 mil clientes ativos e fatura mais de US$ 1

bilhão por ano. Uma potência.

No outro extremo, os muito pequenos têm um só veículo (quase sempre uma kombi baleada) e são por isso chamados de *perueiros*.

Eles se abastecem nos distribuidores de porte médio e são especialistas em chegar àqueles minúsculos pontos-de-venda que ninguém mais sabe — ou pode, ou quer — atender.

Não se conhece o número exato de perueiros que estão batendo lata por aí, mas estima-se que beirem os 40 mil e atinjam 500 mil pontinhos-de-venda.

É claro que o distribuidor autônomo não está nesse negócio por diletantismo ou camaradagem. Ele cobra para distribuir. Se a empresa em que você trabalha fabrica um produto líder de mercado, que se vende por si mesmo — tem uma procura grande e um giro alto — e só precisa que alguém o transporte da fábrica até o cliente, o preço a ser pago é um. Se o seu produto é meio desconhecido, e o cliente precisa ser convencido a comprá-lo, o preço é bem outro.

Qual é esse preço? Calma. Pesa também na balança o fato de o distribuidor ser exclusivo ou não. Exclusivo quer dizer que você só entrega seu produto a um único distribuidor, e ele não distribui nenhum outro produto similar ao seu. Ou seja, você depende dele como o inferno depende do fogo.

Você pode também usar vários distribuidores, concorrentes entre si, mas aí estaria dando a eles a possibilidade de também distribuir produtos concorrentes ao seu.

Só faça isso se o seu produto for o líder de mercado. Caso contrário, o distribuidor venderá primeiro o líder, e depois tentará empurrar o seu produto. E só conseguirá fazer isso se você lhe der um preço de venda muito atraente. Tradução: um descontaço.

Para não errar na conta, considere que você dará um desconto de 20% sobre seu preço de lista caso você tenha um tremendo produto, e até 50% se não tiver. Esse percentual nunca é fixo. Ele

é negociado a cada nova venda, e é aí que um bom negociador faz a festa.

A cota nossa de cada mês

Alguém botou na cabeça dos dirigentes das empresas que a área de vendas gosta de desafios. Como se o marketing também não gostasse. E decidiu-se que a melhor maneira de desafiar o pessoal de vendas é estabelecendo-se uma cota mensal a ser vendida, normalmente 10% acima do que a empresa realmente precisa vender.

O mês vai transcorrendo modorrento, uma vendinha aqui e outra ali. Lá pelo dia 25, a área de vendas só vendeu 40% de sua cota mensal. Conseguirá suplantar mais esse desafio? É hora de ligar para o maior cliente da empresa, o nosso

distribuidor.

Distribuidores trabalham com *pouco estoque e alto giro*. Mas entendem de custo de oportunidade: no mês passado, por exemplo, o seu distribuidor comprou uma batelada de produtos porque você ofereceu um descontão compensador.

O distribuidor pode não ter desovado ainda toda a quantidade que foi comprada no mês anterior. Tendo estoque, não tem interesse em comprar muito este mês. Mas você, que está sendo pressionado para vender a cota do mês, depende dele.

Como é que você vai fechar a cota deste mês? Simples: dando um outro desconto atrativo para o cliente, que o repassará ao consumidor. Quem é que arca com esse desconto? Você. Quanto é esse desconto? A negociar.

Pior: a negociar na última hora do último dia do mês, sob pressão para fechar a cota. Se você não vender, é um mau vendedor. Se vender com um desconto muito alto, é um mau vendedor. Quando você finalmente desliga o telefone, normalmente lhe passa pela cabeça um único pensamento: *eu quero ir para o marketing...*

Precisamos fazer algo urgente a respeito...

Reunião para discutir os resultados do mês. O gerente financeiro diz que, com esses descontos, não dá. O gerente industrial diz que já baixou os custos do produto até o limite máximo. O gerente de marketing diz que as pesquisas com consumidores dão ao produto um tremendo *awareness* e os comerciais são campeões de *recall*.

Aí todo mundo olha para você.

Você, que estava esperando receber os parabéns depois de uma árdua negociação, descobre que os olhares são de crítica. E pior: por culpa do papa Gregório XIII, que instituiu o calendário cristão, daqui a 20 dias vai ser fim de mês novamente.

Então você se dá conta de que passou os últimos dois anos sem tirar férias e está estressado, e diz a primeira coisa que lhe vem à cabeça: *precisamos encontrar um sistema mais barato para distribuir nosso produto.* Na verdade, essa é a

tradução tecno-financeira do que você diz. Sua frase literal é *não agüento mais essa encheção todo fim de mês.*

Se você trabalha — ou vai trabalhar — numa empresa *nor-mal*, prepare-se: essa discussão sobre como distribuir o produto cedo ou tarde vai ser posta na pauta das grandes decisões.

Normalmente, isso acontece em uma dessas duas ocasiões: ou quando a empresa está preparando o plano estratégico para o próximo qüinqüênio, ou quando a empresa levou uma rasteira ontem à tarde e precisa fazer algo a respeito.

Boas e más notícias. Primeiro a má. Você nunca encontrará um sistema de distribuição perfeito: todos vão lhe dar algum transtorno, ou operacional ou financeiro.

Agora a boa: distribuidores autônomos têm sido, e serão por muito tempo ainda, uma alternativa viável para 95% das empresas nacionais. É uma questão só de combinar o preço, porque daí para a frente eles são um modelo de eficiência.

O lucro, esse palavrão

Não importa o que está escrito naquele pôster pendurado no saguão do escritório, que resume o credo, os mandamentos ou qualquer outro nome que a empresa dê a seus princípios corporativos *(nosso ativo mais importante são os nossos funcionários...).*

Também não interessa o que está na visão estratégica da empresa *(queremos ser a melhor e mais conceituada empresa do ramo de...).* A única lei que rege qualquer administração, e que não tem alíneas nem incisos, é: *precisamos dar lucro a curto prazo.*

Qualquer empresa entende que alguém como você está trabalhando por um motivo que não tem nada de filantrópico: *ganhar dinheiro*.

O mínimo que você pode fazer para retribuir é aceitar que qualquer empresa, inclusive a sua, foi fundada com uma finalidade: *gerar lucro*. E aí, livre de qualquer escrúpulo, fazer o que estiver a seu alcance para que esse lucro seja gerado.

A planilha de custos de qualquer empresa que produz e vende alguma coisa tem três componentes:

1. quanto custa para fabricar o produto;

2. quanto custa para distribuir o produto; 3. quanto custa pagar todas as outras despesas além dessas duas.

Há algumas décadas, quando ter uma bicicleta era sinal de prestígio, as empresas não tinham departamento de custos nem áreas de planejamento financeiro. O cálculo do preço de venda de um produto seguia uma regrinha bem debilóide: *custo direto vezes três.*

Hoje, com a disponibilização de dados através da informática e a capacidade de fazer projeções de longo prazo, as empresas chegaram a uma conclusão fantástica: o custo direto corresponde a *um terço* do preço de venda. Ou seja, a mesma coisa que sempre foi, só que agora impressa a laser.

Outro terço é o custo de *distribuição*. Ele pode ser o pagamento da equipe própria (salários, encargos trabalhistas, benefícios,

despesas com veículos, aluguéis de depósitos) ou o pagamento do custo do distribuidor (descontos e bonificações).

O terceiro terço, conhecido vagamente como *a administração geral*, é um balaio de gatos, composto por áreas totalmente estranhas entre si (aquele povo que, na opinião meio tendenciosa das áreas operacionais, passa o dia apontando lápis).

Cada uma dessas áreas sempre acha que está gastando menos do que precisa. Quando o sapato aperta, corta-se o cafezinho e colocam-se cadeados nos telefones, e todo mundo fica orgulhoso da brutal reengenharia sistêmica.

Desse terço, após pagos os impostos e taxas, tem de sobrar uma parcela chamada *lucro*. Todo começo de ano, os cálculos do pessoal de planejamento indicam que o lucro será de 15%, mas as contingências macroeconômicas sempre se encarregam de desmentir isso e todo mundo fica contente com a metade.

O *custo direto* (o primeiro terço, ou quanto custa para fabricar o produto) é o

mais simples de ser calculado.

A alegria do pessoal de produção é poder dizer que *após implementado o Programa Golden Plus de Produtividade Multilateral, conseguimos reduzir nossas perdas industriais de 0,78% para 0,72%.* Quer dizer, desse mato não sai muito coelho.

O lucro vem das vendas

O terço do meio, *distribuição & vendas*, é sempre o calcanhar de Aquiles. Ou, para quem não conheça a mitologia grega, o furúnculo do lucros & perdas.

Isso porque, enquanto nos dois outros terços uma redução de custos de 1% é apresentada com vários pontos de exclamação nos relatórios internos, em vendas discutem-se descontos de cinco em cinco pontos percentuais... *o distribuidor queria 30 %, mas eu consegui fechar em 25.*

Qualquer esforço supremo em outra área pode ir para o ralo toda vez que a área de vendas fala cinco minutos ao telefone.

Isso pode parecer cruel para a turma de vendas, mas a verdade

é que o resto tem razão. Numa empresa que sofre para chegar ao fim do ano com 5% de lucro, ficar dando 5% de desconto adicional é como cortar as unhas a partir do cotovelo. Não há nenhuma outra *fonte de lucro* na empresa que chegue perto do que uma boa conta de vendas e distribuição possa gerar.

O grande problema é que, tradicionalmente, a área de vendas não pensa em lucros.

Pensa em volumes... unidades, quilos, caixas, litros. Os próprios profissionais de vendas parecem ter gravado nas entranhas que o lucro vem de algum outro lugar, e que a função da área de vendas é apenas botar a maior quantidade possível de produto no mercado sem *prostituir o preço*.

A prostituição, nesse caso, tem um conteúdo moral meio estrábico: quantos por cento de prostituição seria aceitável? Se a área de vendas se prostitui este mês menos do que se prostituiu no mês passado, isso equivale a uma absolvição de

seus pecados comerciais?

Como diria qualquer filósofo de porta de meretrício, *"deu, tá dado"*. Concedidos 30% de desconto a um cliente, não existe mais castidade comercial. Daí em diante é uma questão de preço. A área de vendas não pode viver do argumento de que o concorrente "dá mais que nós" e portanto "nós só estamos acompanhando".

Essa prostituição, mesmo que receba o pomposo título de *prática negocial*, é que sangra a lucratividade da empresa.

Sei, mas... e daí?

Daí, toda a estrutura de vendas da empresa tem de ser voltada para o *lucro*. Cada venda, individualmente, deve ser lucrativa. A empresa deve encontrar meios de medir essa variável, e nunca deixar nas mãos da área de vendas a decisão sobre o que é *o melhor negócio* com base apenas na direção em que o vento está soprando.

Mas certamente o pessoal de vendas diria *bota outro aqui para ver se ele faz o que eu faço.* Isso pode até parecer uma

demonstração de força, mas acaba sendo uma profecia: a empresa vai botar outro mesmo. É uma questão de tempo. Se a área de vendas está fazendo o melhor que pode dentro das circunstâncias e isso não é suficiente, então as circunstâncias é que devem ser mudadas.

A primeira providência é encontrar um *equilíbrio de forças*. Se a empresa representa 1% do faturamento do cliente, e o cliente representa 30% do faturamento da empresa, esse jogo não dá nem empate. A empresa é pressionável, e vai acabar perdendo de goleada. Não existe um gênio de vendas que consiga equilibrar uma balança em que num prato está um elefante e no outro uma pulga.

O pessoal de vendas deve sair procurando alternativas para empatar as forças. Isso implica encontrar o *mix ideal* de distribuição.

Significa atender a uma quantidade de clientes através de distribuição própria, e

todos os demais através de distribuidores.

Muitas empresas fazem isso. Mas uma boa parte delas não está preparada para responder à pergunta que vai determinar o *mix ideal de distribuição*: qual é o tamanho mínimo que o cliente deve ter para que possa ser atendido diretamente?

A conta para chegar à resposta é simples. Cada venda, individualmente, tem um custo. Quando a empresa descobrir qual é esse custo, terá achado o ponto de equilíbrio (o dito *breakeven*).

Todos os clientes que comprarem acima desse ponto devem ser atendidos diretamente.

Quanto custa ter distribuição própria?

Já vimos que distribuir através de terceiros tem um custo chamado desconto. A distribuição própria também tem seu preço, e as despesas que a compõem vêm embrulhadas todo fim de mês num documento diligentemente preparado por uma área chamada *contabilidade*, dirigida por um cidadão que atende pelo título de *controller*.

Nem é preciso saber que *verde-claro* em inglês não é *green-of course* para perceber que o controller tem esse pomposo nome porque vai controlar você até a terceira casa decimal.

Contabilidade não é uma ciência exata. Ao receber aquelas planilhas contábeis em que tudo parece perfeito, não faça aquela cara que Moisés fez ao descer do Monte Sinai depois de receber as Tábuas da Lei das mãos do Criador. Desde que dois e dois sejam quatro lá no fim do balanço, há uma certa liberdade criativa do pessoal de contabilidade na interpretação de onde cada valor é lançado. Portanto, se um número parece estranho, desconfie.

Existem dois tipos de custos que incidem sobre as vendas: o *fixo* e o *variável*. Mas, olhando cada venda individualmente, o custo variável oscila em valores absolutos mas é fixo como percentual, enquanto o custo fixo é fixo como valor absoluto, mas varia percentualmente. Simples como ler Braille com mão de gancho, não é? É por essas coisas que o povo de vendas não é muito chegado à contabilidade. Mas antes que você fique mais perdido que cedilha na

Escandinávia e decida parar de ler e ir ao shopping, pense num motorista de táxi.

Sem necessidade de planilhas complicadas e teorias estrambóticas, ele sabe quanto precisa faturar por dia para pagar as despesas de seu carro (o custo *variável*) e providenciar o sustento da casa (o custo *fixo*).

Se a receita for menor que a esperada, ele corta o custo fixo (pede para a patroa comprar uma marca mais barata de biscoito) e equilibra o lucros & perdas (vulgo *despesas do lar*).

Vamos voltar a uma venda feita por um vendedor. Se ele recebe como forma de pagamento uma *comissão* (5% do valor vendido, por exemplo), essa parte é variável em valores absolutos.

Se o vendedor vender R$ 1 mil ele ganha R$ 50. Se vender zero, ganha zero. Mas, se receber um salário fixo todo mês, o vendedor estará ganhando, quer venda ou não venda.

A primeira conclusão é de que é muito melhor para a empresa pagar um salário variável, já que o custo só ocorre quando há venda efetiva, e o pagamento ao vendedor é sempre proporcional a essa venda. Do outro lado, o vendedor sabe que, se não vender, não

ganha. Logo, é presumível que se esforce para vender.

As empresas que usam a forma de pagamento variável à equipe de vendas são normalmente aquelas que têm mercadorias difíceis de vender (enciclopédias, por exemplo). Ou aquelas que atuam em mercados onde existe uma abundância de produtos similares a preços parecidos e o consumidor não sabe exatamente como diferenciar um produto do outro (tipo revenda de automóveis). Em ambos os casos, um vendedor convincente, à antiga — o repentista

—, é vital.

Pagam salários fixos as empresas que têm produtos *comprados* pelo cliente, e não *vendidos* pelo vendedor. O cigarro é um bom exemplo. Mas, para os antitabagistas, leite é um exemplo melhor.

Voltando aos numerinhos...

Sobre o salário do vendedor, a empresa paga os *encargos sociais*.

Aí entram os custos trabalhistas que a lei obriga a empresa a pagar para que o governo possa providenciar uma assistência digna a todos os trabalhadores da nação.

Parece justo, mas em primeiro lugar é uma paulada: pouquíssimos países no mundo têm uma carga de encargos sociais tão alta quanto a nossa. Logo, o trabalhador brasileiro é um dos mais bem assistidos do mundo, certo? Errado. Para comprovar, é só encarar uma fila do INSS.

Para poder dar a seus funcionários uma assistência decente, a empresa bota a mão no bolso: paga convênios médicos, transporte e refeição. No fim, a empresa paga por empregado o equivalente a dois salários: um que ele ganha e mais um que ele custa.

Por isso é que se ouve falar tanto de *terceirização*. Terceiros podem fazer um trabalho que até custa mais caro, mas a empresa deixa de pagar encargos sociais.

Outra despesa variável são os *gastos com o veículo* para chegar ao ponto-de-venda: combustível, lubrificantes, manutenção periódica a cada 5 ou 10 mil quilômetros. Já a *depreciação* do veículo é fixa: ela ocorre porque a lei manda que um carro seja contabilizado em

sessenta prestações mensais, e portanto esse custo existe todo mês, mesmo que o vendedor não venda nada.

No ponto-de-venda, há mais despesas variáveis: a notinha fiscal que precisa ser emitida, etiquetas de preço que a empresa fornece ao cliente, algum cartaz que é pregado na parede do boteco...

No fim das contas, o custo variável de uma venda — salários, encargos sociais, despesas com veículos e outras bugigangas — dá uns 15% do valor vendido.

Despesas fixas

As despesas *fixas* da área de vendas são aquelas que um vendedor não faz diretamente. Elas existem para dar suporte ao trabalho dele.

São os salários e encargos do pessoal administrativo de vendas, o aluguel de um depósito, as contas de água, luz e telefone, os impostos e as taxas, o material de escritório...

Essas despesas são ditas *fixas* porque, por exemplo, o valor de um aluguel ou o salário de um supervisor são sempre iguais, mesmo que não se venda uma miserável unidade de produto. Essas despesas fixas geradas por toda a área de vendas somam cerca de 10% do faturamento da empresa.

E aí conclui-se que ter uma estrutura de distribuição própria custa 25% do valor das vendas (15% de variáveis e 10% de fixas). Logo, cada vez que se dá 25% de desconto a um distribuidor, empata-se o lucros & perdas: financeiramente, a distribuição direta ou a indireta custariam a mesma coisa.

Também são despesas fixas, só que não geradas pela área de vendas, as que existem para manter a empresa de pé: marketing, administração geral. A área de vendas tem de pagá-las, porque, como já vimos, não há nenhuma outra fonte de recursos na empresa para cobrir esses custos.

Numa empresa sem gordura — uma que não tenha uma dúzia de vice-presidentes e alguns cargos como gerente de análise de risco, que ninguém sabe direito o que significa mas que não tem nada a ver com grafologia —, esse custão fixo não deve passar de 25% do

valor das vendas totais.

O último grupo de despesas que o (pobre do) vendedor tem de pagar é o custo de fabricação. Cada produto tem seu custo, e o cálculo da lucratividade deve levar em conta esse custo individual e não o *custo médio* de todos os produtos.

Custo médio quer dizer que se doze bananas e duas melancias são vendidas pelo mesmo preço final, então elas custaram a mesma coisa para serem cultivadas. Um engano banal, porém muito mais comum do que parece.

Sabendo-se tudo isso, o lucros & perdas da empresa fica assim: Valor das vendas

1.000

(-)

Impostos e PIS/Cofins

200

(-)

Custo direto do produto

300

(-)

Comissao paga ao vendedor

50

(-)

Encargos sociais sobre essa comissao

40

(-)

Despesas variáveis de vendas

40

(-)

Outras despesas variáveis por venda feita 20

(-)

Despesas fixas de vendas

100

(-)

Despesas fixas da empresa

250

Lucro

zero

Como, zero???

Numa empresa, o empate é uma frustração, como frustrada ficaria uma pessoa que trabalhasse pesado e fizesse economia o ano inteiro só para descobrir que seu saldo bancário no dia 31 de dezembro é de dois centavos.

Mas, se empatar é ruim, perder é pior. Só que aí tem aqueles descontinhos que o cliente pede, “em nome daquela nossa velha parceria”. No caso, dar desconto significa marcar um gol contra.

E aí o gerente financeiro vai dizer que com esses descontos não dá, etc., etc.

Conhecendo de antemão seu papel de geradora de lucro, a área de vendas não tem muito argumento: só deve abrir a boca quando

tiver certeza (da lucratividade).

Se a empresa estiver no vermelho ou se o lucro estiver batendo na trave, a área de vendas tem duas opções: ou assume que pisou na bola, ou parte para a ofensiva, ponderando que o problema não está nos descontos nem no custo da estrutura de vendas, mas nos 25% de custos fixos gerados por aquele bando de parasitas que fica no escritório e só produz papel.

Dá uma briga que não resolve nada, mas traz uma vantagem: a de criar em toda a empresa a consciência da importância do lucro.

Tudo isso pode parecer complicado, e é. Mas depois que a planilha básica estiver montada, ela parecerá simples como um frade franciscano. Dá mais trabalho

explicar (e entender) do que fazer.

Juntando o pessoal de planejamento e o de contabilidade (portanto, pare de falar mal deles) com alguém que entende da numerologia de vendas, dá para ter uma planilha acreditável da lucratividade de cada venda em menos de um mês.

Mas voltando ao taxista que ficou rodando enquanto fazíamos contas: todos nós temos muito a aprender com ele. Porque, além de saber tudo sobre política, futebol e religião, ele entende pacas de gestão comercial: *jamais dá desconto*.

Numa empresa que trabalha com distribuição direta, cada vendedor deve merecer o mesmo respeito que o motorista de táxi.

O conceito de lucro deve ser repassado ao vendedor, e a ele deve ser delegada a autoridade para tomar decisões nos pontos-de-venda.

O portfolio *de clientes*

Agora que a empresa já aprendeu a calcular como obter lucro em cada venda, ela está preparada para calcular o número exato de clientes que podem ser atendidos através da distribuição própria.

A lista de clientes chamava-se cadastro, mas agora é mais chique referir-se a ela como *portfolio*.

A resposta é simplesinha: devem ser atendidos diretamente *todos* os clientes que possam gerar lucro a cada venda. Número: o máximo possível. Porque, se a empresa se concentrar no atendimento

direto de poucos clientes, o problema continuará o mesmo: haverá um desequilíbrio de forças em favor do cliente.

Uma descoberta curiosa que se faz quando se começa uma distribuição direta é a de que quanto mais clientes são acrescentados ao sistema, mais fácil vai ficando adicionar outros clientes. Isso porque o que realmente custa caro é montar a infra-estrutura (depósitos, veículos e pessoal).

A partir daí, os custos começam a ser *variáveis*, proporcionais ao volume extra.

E, quanto mais se fatura, mais a infra-estrutura vai ficando barata em relação ao faturamento, o que permite a abertura de novos clientes, e aí o ciclo se reinicia e se auto-alimenta indefinidamente.

Uma empresa de grande porte atende a cerca de 3 mil clientes diretamente (cada loja de supermercado conta como *um* cliente).

Empresas regionais chegam a mil clientes. O resto da distribuição é feita por distribuidores autônomos, de preferência um em cada Estado.

Dessa forma, os maiores clientes (redes de supermercados ou distribuidores) não chegam a morder uma fatia maior que 10% do faturamento. Não é o ideal, mas já dá para começar a falar grosso.

Distribuição direta ou indireta?

Dito tudo isso , é hora de parar com essa enrolação e decidir qual sistema de distribuição usar.

A distribuição *direta* deve ser a preferida sempre que a empresa tem um *drop size* que dê lucro *e* uma boa quantidade de dinheiro para investir; a *indireta* deve ser a escolhida quando uma dessas duas coisas não for possível.

Há também o sistema misto: grandes clientes atendidos diretamente (porque proporcionam um *drop size* muito grande, e a frota necessária requer investimento relativamente pequeno, porque eles são poucos) e os demais, por via indireta.

Há outros sistemas: a terceirização de toda a distribuição (alguém que investe numa frota pequena e se encarrega de atender a uma

região também pequena — o dito *representante*); a frota que só entrega depois que a venda é feita (a Avon é um exemplo clássico de uma idéia maluca que deu incrivelmente certo, a venda direta ao consumidor final); a venda via telemarketing, em que o consumidor compra sem ver a mercadoria e a empresa faz a entrega em casa; ou seja... há espaço para muita criatividade ainda. Até para os *sacoleiros* de Ciudad de Leste ou New York, New York.

Mas, para quem trabalha em empresa de grande porte e precisa optar entre a distribuição direta e a indireta a dica é a seguinte: *em caso de dúvida, não escolha a distribuição direta*. O investimento é muito grande e só deve ser feito em situações de certeza absoluta.

Para prevenir: faça um bom teste (seis meses, no mínimo) antes de decidir.

Vendas nao acontecem,

sao causadas

Desde quando é necessário entender

de alguma coisa para poder discuti-la?

Caron de Beaumarchais,

teatrólogo francês

O cliente só pede

Qualquer que venha a ser a modalidade de distribuição escolhida, você de vez em quando terá de encarar uma figura simpática e amável: o seu *cliente*.

Imagine que sua empresa fabrica um produto de qualidade superior (pelo menos é o que o pessoal de produção diz), e que o plano estratégico prevê investimentos de grande monta nos próximos cinco anos, que levarão toda a empresa para *o state-of-art* do setor.

State-of-art pode ser traduzido como *nosso concorrente está*

mais adiantado que nós em tecnologia e agora temos de gastar algum para recuperar o tempo perdido.

Além disso, o pessoal de marketing marcou uma reunião num hotel para apresentar o *status* do Marketing Plan (num hotel, para evitar que os telefones tocassem e interrompessem o fluxo de genialidade).

As paredes foram empapeladas com *broadsides*. Móbiles pendiam do teto como

anjos sem asas anunciando uma nova era.

Mockups foram mostrados sob exclamações gerais de júbilo.

Os novos comerciais foram apresentados pelo pessoal da agência de propaganda (eles mesmos, em carne e osso!), acompanhados de gráficos mostrando uma enxurrada de GRP's*, para que o *recall* do telespectador durasse até o dia em que ele começasse a fazer aniversário em algarismos romanos.

Você, que é de vendas, sai de todo esse processo atordoado e orgulhoso de trabalhar em uma empresa que antevê o futuro mais claramente do que Nostradamus jamais sonharia. E vai confiante falar com seu cliente, que certamente estará tremendamente interessado em comprar tudo o que você quer vender e um pouco mais.

Surpresa: ele não está. Para começar, deixou você esperando na recepção por uma hora e meia, tomando café requentado. Quando finalmente condescendeu em atendê-lo, ele não se mostrou nem um pouco interessado — para sua total decepção — em saber o que era *top-of-mind product portfolio*. Você já começa a se sentir mais inútil que cinzeiro em motocicleta.

Ele só lhe faz três perguntas, depois de dar um tapa na mesa: quanto custa, qual o desconto e qual o prazo de pagamento.

Antes que você tenha uma crise de depressão, é bom saber: o cliente está certo. Uma pesquisa de um instituto especializado nas reações do consumidor, publicada em 1995, indicava os fatores que levavam o consumidor a comprar ou deixar de comprar algum produto.

Pela ordem de importância, esses fatores eram:

*Gross Rating Point é uma medida de audiência de programas de televisão.

1. Preço

2. Promoção

3. Qualidade

4. Serviço

Fonte: Research International

O cliente não estava ignorando seus argumentos. Ele estava apenas refletindo os anseios do consumidor, com exceção do tapa na mesa. Vamos tentar entender...

Preço não é tudo, mas é quase tudo

Preço não significa preço absoluto (ou seja, o consumidor não vai *sempre* comprar o produto mais barato). Na cabeça do consumidor existe uma equação clara para ele, mas intraduzível numa fórmula matemática, chamada *valor percebido*.

A mágica do valor percebido ocorre quando o consumidor compara um produto que custa dez com um similar que custa nove.

Os neurônios do consumidor dão uma série de corrupios e em frações de segundos ele decide que o produto de dez vale dez, e o de nove não vale nove. Ou vice-versa.

Obviamente, se há dois produtos similares custando a mesma coisa e um deles é o líder de mercado, as chances de o consumidor comprá-lo são enormes. É aí que o consumidor insere em sua equação do valor percebido — só que de maneira inconsciente —

as variáveis do *awareness*, do *top-of-mind*, do *recall* e outros conceitos vitais de marketing.

As marcas secundárias (carinhosamente apelidadas de *barbante*) não têm dinheiro para investir em pesquisas de *consumer behavior*.

Elas sacam o comportamento do consumidor na base do instinto.

Ou, pelo menos, desconfiam que é assim mesmo que as coisas funcionam, e portanto ou custam mais barato ou vão mofar no estoque.

Promoção é o segundo fator de decisão. Funciona no mundo inteiro, seja porque

o consumidor é racionalmente consciente da necessidade de buscar a melhor opção de preço ou porque ele acha que está levando alguma vantagem. Palavras mágicas como *liquidação*, *oferta*, *promoção* e *desconto* atraem o consumidor com a força de um ímã.

Muitas vezes, o consumidor não está levando vantagem nenhuma, e só vai descobrir isso depois que a compra foi feita. Mas não vai aprender nem resistir: na próxima vez, estará novamente sendo sugado pelo encanto e comprando um livro sobre *Como criar jacarés em aquários* só porque estava numa promoção especial com preço ir-re-sis-tí-vel.

Qualidade é um conceito amplo, e o terceiro na ordem de decisão de compra. Começa com o reconhecimento de uma marca como sinônimo de qualidade. "Qualidade Nestlé"... Quanto vale uma simples frase como essa?

Depois, vêm as experiências passadas. Se o consumidor alguma vez comprou uma marca de produto que deu defeito, ou estava intragável, ou não fazia na prática o que estava escrito no rótulo ou no catálogo, sinal de alerta: entre dar mais uma chance àquela marca ou tentar uma outra, há uma maior probabilidade de o consumidor escolher a segunda opção.

Consumidor tem memória curta?

Abra parêntesis. Aí é que entram os Serviços de Atendimento ao Consumidor.

Eles servem para explicar ao consumidor que aquela caca só aconteceu uma vez e jamais se repetirá. Só que esses serviços também podem sair pela culatra: basta ver as respostas que algumas empresas dão a queixas de consumidores através de seções especializadas nas páginas de jornais.

Depois de ler uma dessas explicações que saem nas colunas tipo

"consuma e suma" dos jornais, fica uma sensação de que o consumidor é o bandido da história. O consumidor se sente

duplamente idiota: por ter comprado um produto com defeito e por ter reclamado do defeito. Será que ele vai arriscar a possibilidade de uma terceira idiotice?

Outro momento de ficção consumista ocorre quando a empresa saca da estatística para convencer o consumidor: *só há um produto defeituoso a cada mil produzidos, e esse índice de 0,1% é inferior ao que é aceito pela Food and Drug Administration dos Estados Unidos*. Portanto, o consumidor deveria se sentir orgulhoso, e não ficar aí reclamando.

Tratar o fornecedor como estatística é um risco do tamanho da estatística: significa que a empresa está disposta a perder um consumidor a cada mil só porque os *charts* internos indicam que as bobagens estão melhor que o *standard*. Assim como alguém que é atropelado deve encarar isso com naturalidade, porque só uma pessoa em cada cinco mil é atropelada.

Feche parêntesis. Continuamos falando de *qualidade*, o terceiro fator que influi na decisão de compra pelo consumidor.

Qualidade é, finalmente, uma questão de percepção pessoal. O

consumidor compra um treco *sabor melancia* e acha que ele tem gosto de mamão. Isso às vezes ocorre com os alimentos industrializados, porque a enorme maioria deles usa aromas e essências para chegar ao sabor sugerido no rótulo. Aí a empresa decide, através de testes com o consumidor, qual a quantidade de aroma que vai colocar no produto.

Com o tempo e as pressões de custo, esse aroma pode ser substituído por outro mais barato, ou a quantidade aplicada pode ser reduzida. Ou então o equipamento que aplica o aroma começa a dar variações.

A empresa pensa que o consumidor não percebe essas sutis nuances, mas — ah-ah — é claro que ele percebe. Tão claramente quanto percebe que a quantidade de catupiry no topo de sua pizza está diminuindo cada vez que vai à pizzaria da esquina. E aí, o consumidor pede uma pizza de muzzarela ou muda de pizzaria? A segunda hipótese é a mais provável.

Finalmente, na ordem de decisão de compra, entra o *Serviço*.

Quando todos os três fatores anteriores estão num empate técnico,

o serviço desempata. Pode ser a simpatia do pessoal que atende, a rapidez com

que uma informação é prestada, um brindezinho extra a cada compra, um cartão de feliz aniversário.

Cumé?

Se liga, meu. Ainda está sentado diante do cliente e, se você já esqueceu, ele quer saber quais são o preço, o desconto e o prazo.

Não adianta tentar convencê-lo de que seu produto vale tanto quanto o líder, porque depois o consumidor vai decidir que não vale.

Dê o desconto. Mas se o seu produto *é* o líder, ele vai vender mais se você propuser uma promoção da hora. Mas e o prazo?

Para discutir prazo, você deve ter na ponta da língua uma informação preciosa... qual é o *giro* de seu produto? Ou, em outras palavras, quantas vezes o seu produto será vendido antes que o seu cliente pague por ele?

Se você tem um produto que acaba em dois dias (leite, por exemplo), um prazo de pagamento de sete dias é ótimo, porque o cliente vai receber e vender mais duas remessas e meia antes de pagar pela primeira.

Mas se o seu produto é balde plástico, ou cadeira para beira de piscina, uma remessa levará mais de um mês para ser totalmente vendida. Nesse caso, 60 dias de prazo é o mínimo que o cliente vai pedir, com toda razão. Caso contrário, ele é que estaria financiando o estoque, e clientes são extremamente ciosos no uso de seu *capital de giro*.

Mesmo que seu produto tenha giro rápido, o cliente pode ter como prática vender a prazo (cartão de crédito). Aí ele vai pedir que você o ajude, concedendo um prazo no mínimo igual ao que ele proporciona ao consumidor.

Se você não der o prazinho extra, o cliente aumentará a margem entre o preço de compra e o preço de venda (o chamado *markup*) para compensar o custo financeiro que terá. Só que aí, aos olhos do consumidor, o produto ficará mais caro.

A melhor maneira é se acertar com a área financeira de sua empresa antes de falar com o cliente, senão o gerente financeiro

(lembra-se dele?) vai começar a reclamar que assim não dá, porque você está prejudicando o *cashflow* da empresa.

A vida em vendas é assim mesmo: além de vender e entender de lucro, agora você vai ter que colaborar com o *fluxo de caixa*.

Mais um pouco e vão pedir sua opinião sobre lançamento de debêntures.

Resumindo: dê um *preço* compensador ao cliente. Ofereça alguma alternativa de *promoção* que seja percebida pelo consumidor.

Certifique-se de que a venda foi *lucrativa*. Conceda um *prazo* que não atrapalhe o fluxo de caixa. Se você conseguir fazer tudo isso, parabéns. Você é massa!

O consumidor só reclama

Como vimos no abre-e-fecha parêntesis do capítulo anterior, as empresas estão preocupadas com o consumidor que reclama. O

livrinho dos Direitos do Consumidor dá ao reclamante um estímulo.

O Procon dá uma força. Mas a verdade é que o consumidor não tem só o direito de reclamar. Ele tem a *obrigação* de reclamar.

A melhor maneira de enxergar um consumidor é olhando-se no espelho. Todos somos consumidores. Se você representa uma empresa, é fácil decidir como tratar o seu consumidor. Tudo aquilo que você quer como consumidor deve ser exatamente o mesmo que você deve estar disposto a dar como empresa.

Além do tratamento digno e respeitoso quando é procurada pelo consumidor, do qual já falamos, a empresa deve estar sempre ligada.

A maneira ideal de lidar com uma reclamação é evitar que ela aconteça.

Se sua empresa tem um *Setor de Atendimento ao Cliente*, peça para um amigo seu escrever uma carta reclamando de um assunto bem específico. Peça para ele mandar cartas idênticas a três ou quatro empresas concorrentes. Depois, veja qual é a opinião dele sobre a resposta que sua empresa deu, comparada com as

respostas dos concorrentes.

Você pode ter uma tremenda surpresa. Empresas superes-truturadas tendem a dar respostas padronizadas a perguntas não

padronizadas. Empresas menores e mais ágeis *se comunicam* com o consumidor.

Se sua empresa tem atendimento telefônico, ligue sem se identificar. Faça uma pergunta sobre algum aspecto leigo-técnico do produto (por exemplo, *é verdade que tal ingrediente foi proibido na Alemanha porque causa danos ao fígado?*). Anote o tempo para ser atendido e a resposta. E confira se o que você achou bate com o que os relatórios do Setor de Atendimento ao Cliente dizem que você deveria achar.

Por que o consumidor consome?

O consumidor c ompra a imensa maioria das coisas por *impulso*.

Quer dizer que quase tudo o que julgamos essencial nesta vida não o é.

O telefone celular é um bom exemplo. Durante quase um século a humanidade sobreviveu razoavelmente sem ele. De repente, parece que andar na rua sem um celular é o mesmo que entrar descalço num restaurante.

O celular atacou um dos pontos fracos do consumidor, o *status*.

Mesmo motivo que faz com que uma família deixe de ir ao dentista para poder comprar um carro. Mas há outros pontos fracos...

! a *compensaçao*: Já que nao dá para levar o Júnior para Orlando este ano, dá-lhe sorvete;

! a *substituiçao*: A Vanessa gosta de doce, mas iogurte é mais saudável;

! a *imitaçao*: Peraí! Se todo mundo tem uma roupa de grife, eu também preciso ter uma;

! a *aspiraçao*: Se voce beber *aquela* marca de cerveja, as coisas boas começam a

acontecer (aliás, note que o único lugar onde cerveja nao engorda é no comercial da cerveja...

todo mundo ali é magro ou atlético. Faz parte da aspiraçao).

...e por aí vai.

O marketing *cria* na cabeça do consumidor (isto é, na cabeça de

todos nós) essas necessidades entre aspas. A área de vendas *reforça*, mostrando o produto de maneira a atrair a atenção e a gerar o impulso de compra.

O consumidor é como o peixe que fica dando voltas em torno do anzol até ser fisgado. O trabalho das empresas consiste em criar as iscas mais atraentes para que o consumidor, que será fisgado de qualquer maneira, morda o nosso anzol, e não o do concorrente.

Para que o consumidor não escape, é preciso que o ponto-de-venda esteja “nos trinques”. Essa é uma função importantíssima da área de vendas, e aí a distribuição direta tem uma força muito grande, porque permite à empresa *controlar* a execução do trabalho de campo em cada um dos locais em que o produto é vendido.

O que estimula as vendas

Por que é que empresas como o McDonald’s e O Boticário são exemplos de sucesso? Porque o consumidor não está simplesmente comendo um hambúrguer ou comprando um desodorante. Pode-se comer hambúrgueres mais baratos numa lanchonete ou comprar um desodorante mais em conta em qualquer farmácia.

Quando entra numa das lojas do McDonald’s ou d’O Boticário, o consumidor está sendo cativado pelo ambiente e pela imagem: as cores, o uniforme dos funcionários, o cheiro, as fotos com *backlight*, o design dos balcões. Nada que tenha a ver com o gosto do sanduba ou com o cheiro do sovaco. O que está funcionando é a mágica do ponto-de-venda.

Essa mágica também pode funcionar pelo avesso, e bem. Quem já entrou em uma imobiliária para comprar um terreno ou um apartamento provavelmente não

se lembra da cor da parede. Nem de algum detalhe de decoração que fosse chamativo. As mesas são pequenas, as cadeiras nem sempre confortáveis. O máximo de conforto é um cafezinho de garrafa térmica em copinhos de plástico (40 mililitros).

Por quê? A imobiliária não dá bola ao cliente? Pelo contrário.

Acontece que a mercadoria a ser vendida não está ali, e portanto não há nenhuma mágica que possa ser criada dentro do escritório.

Já nas revendas de automóveis o ambiente varia de acordo com

o preço do carro. Numa agência de carros usados as paredes devem de preferência estar desbotadas, para não dar ao comprador a impressão de que o dono está ganhando demais na transação. Mas quem vai comprar uma BMW já encontra carpetes cheirando a Edelweiss, ar condicionado ambiente e poltronas de couro legítimo.

Há algumas regrinhas básicas que ajudam a fazer a cabeça do consumidor no ponto-de-venda. Vamos a elas:

! *Disponibilidade*. A mercadoria tem de estar ali, de corpo presente. É frustrante para o consumidor ouvir que

“nao temos, mas podemos encomendar” ou “acabou, mas vamos receber uma nova remessa na semana que vem”.

Um dos fundamentos do impulso é de que ou é agora ou talvez nao seja nunca mais.

! *Variedade*. O consumidor adora escolher. Cores, formatos, tamanhos, tudo isso é com ele mesmo. O velho Henry Ford dizia que o consumidor podia comprar um Ford modelo T da cor que preferisse, desde que fosse preto.

E durante pelo menos tres décadas geladeiras e fogoes a gás eram brancos, e nao se discutia. Hoje em dia, só consegue fazer uma coisa dessas quem é monopolista. Se até caixas de fósforos oferecem variedade, itens como alimentos, roupas e bens duráveis nao tem outra escolha.

! *Acessibilidade*. O produto tem de ser apalpado, cha-coalhado, espremido, acariciado. É por isso que os supermercados mataram os armazéns de secos e mo-lhados. Nao foi só uma questao de conveniencia, foi principalmente pela liberdade dada ao consumidor de pegar o produto, conferir o preço e decidir se vai comprar ou nao, sem ninguém apressando ou enchouriçando.

! *Impacto*. Quanto mais o item for comprado por impulso, tanto melhor deve ser a sua apresentaçao visual. Se há vários produtos similares em exposiçao, o consumidor deve ver o nosso antes. Deve ser visualmente agredido por ele, de modo a comprá-lo sem sequer prestar atençao nos produtos concorrentes.

Atração visual explícita

Em lojas de supermercados, as *pontas das gôndolas* são um grande chamariz, porque o consumidor já as interpreta como uma

“promoção”. Outro local imperdível são as frentes dos caixas, porque é o único ponto em toda a loja onde há 100% de certeza de que o consumidor vai passar.

Outro ponto importante na exposição em supermercados, que normalmente têm *prateleiras* com cinco tábuas: produtos adultos ficam no alto, produtos infantis embaixo. Parece redundante quando se trata de um pote de orégano ou um carrinho de plástico.

Mas e os chocolates, por exemplo? Ficam em cima, no meio ou embaixo?

Empresas que têm suas próprias equipes de vendas dentro da loja podem testar e mudar o local de exposição até achar o mais adequado. Ué, mas todo mundo já não faz isso? Faz nas grandes redes, mas e no Supermercado São Januário, que fica na periferia e só tem uma loja com três frentes de caixa?

Em farmácias — o Brasil é o país campeão mundial em número de farmácias por habitante — algumas empresas já descobriram que simplesmente expondo seu produto num exibidor de acrílico em cima do balcão conseguem uma tremenda vantagem contra o concorrente que está dentro do balcão, visível através do vidro. Isso porque o consumidor vê com os olhos, e não com os joelhos.

O impacto é reforçado por cartazes, pôsteres, móbiles pendurados no teto,

balcões de degustação. Quanto mais um produto é lembrado, mais ele é procurado. Quanto mais é visto, mais é comprado.

Replay: distribuição direta ou indireta?

Qual é a vantagem da distribuição via terceiros? Ter poucos clientes que geram grandes volumes. Qual é a desvantagem? Ter poucos clientes que compram grandes volumes.

Qual é a vantagem da distribuição própria? Dominar o ponto-de-venda. Qual é a desvantagem? Controlar uma equipe enorme de gente e continuar na dúvida se o ponto-de-venda está mesmo dominado.

Motivação

É impossível falar de vendas sem falar na motivação das pessoas.

Está na cartilha.

O pessoal de vendas adora um oba-oba e se liga numa convenção, que é um evento ecumênico cujo sucesso se mede pela quantidade de cerveja consumida, pelo entusiasmo com que o pessoal disputa a pelada e pela força com que o grito de guerra é ecoado na hora da partida. Depois, quando a vida volta ao normal, descobre-se que a motivação pode acabar no primeiro cliente.

Já estamos nauseados de saber que a empresa deve dar lucro. E

que cada funcionário deve tomar seu cafezinho pensando em como aumentar o lucro da empresa. E que se a área de vendas não pensar em lucro, o risco de prejuízo será enorme.

Mas e os funcionários? E nós? Da mesma forma que nenhuma empresa existe por diletantismo, nenhum funcionário trabalha só para se divertir. A única razão que leva alguém com juízo a trabalhar é o salário.

Funcionários insatisfeitos não deixam clientes satisfeitos. É fácil perceber isso como consumidor, ao entrar numa loja e ser atendido por um balconista que parece viver em estado de enxaqueca crônica.

Está certo que você não tem nada a ver com isso, porque está pagando para ser bem atendido, mas releve sua raiva: o balconista não é mau, ele só ganha mal.

Em vendas, que é onde se lida diretamente com clientes e consumidores, deve haver um equilíbrio entre o que a empresa lucra e o que o funcionário ganha. Quando essa balança descamba para o lado da empresa, as vendas caem e o serviço piora.

Nessa hora, o executivo de vendas tem três alternativas: ou se

finge de morto, ou tenta usar estatísticas metafísicas para explicar o fenômeno ou reconhece que o pessoal está ganhando pouco. A terceira alternativa é a mais correta, a segunda é a mais usada e a primeira é a preferida.

Para prevenir: uma pesquisa de mercado decente. Termômetro: o *turnover*, que é a quantidade de pessoas que saem ou são "saídas"

da empresa, e o *absenteísmo*, que é a quantidade de gente que deixa de vir trabalhar porque o tio morreu. Quanto mais altos esses índices, pior a empresa está pagando. Funcionário bem pago vem trabalhar de patins quando o carro enguiça.

Regra: não há motivação melhor que uma boa remuneração.

Exceção: nenhuma.

Follow-up

Fazer follow-up pode ser traduzido, dependendo da área da empresa, como *desconfiar*, *perseguir*, *atormentar* ou *torturar*. Na área de vendas, significa "ir lá e ver".

Se o objetivo da área de vendas é *dominar o ponto-de-venda*, a única maneira de ver se isso está acontecendo é indo ao ponto-de-venda. E, chegando lá, fazer o que político faz em véspera de eleição: tomar quantos cafezinhos forem necessários e conversar com o eleitorado.

O consumidor é menos fiel que o eleitor. O eleitor ou é indeciso ou fecha com

um candidato e não muda mais. O consumidor, segundo aquela mesma pesquisa da Research International que já citamos, não tem fidelidade a marca nenhuma em 53% dos casos.

Maioria absoluta.

Vimos também que o cliente compra o que o consumidor vai comprar. Daí, o olho no olho é uma necessidade da área de vendas, e não uma caridade para com o cliente. Gastar a sola do sapato pode implicar descobrir ações da concorrência antes que elas se materializem, e tomar providências para que elas não se materializem.

Alguma coisa

está mudando

Se há uma coisa que nesse mundo nunca muda é que tudo muda nesse mundo.

Jonathan Swift,

reformador social inglês

Toda vez que você ouve uma frase como essa, pode ter certeza: já mudou. A comunicação é que está atrasada. A área de vendas está mudando. Portanto, já mudou: o tempo em que "vender muito"

caracterizava uma boa área de vendas acabou.

A mensagem que esse artigo tentou passar é que existe uma nova mentalidade em vendas, que pode ser dividida em cabeça, tronco e membros:

1. "Vender mais" é o *tronco*. Grandes volumes ajudam a pagar custos fixos e a solidificar a posição da empresa no mercado. Um tronco forte e saudável se forma através de preços acessíveis e promoções tentadoras.

2. "Vender melhor" são os *membros*. O domínio dos pontos-de-venda no estilo polvo, através de um bom trabalho de execução da disciplina, da satisfação do cliente e do impacto no consumidor, permite à empresa abraçar o mercado e

caminhar sem tropeçar nos próprios erros.

3. “Vender com lucro” é a *cabeça*. É a contribuição da área de vendas para que a empresa gere recursos para continuar a crescer.

Cada venda, individualmente, deve ser lucrativa. Quando a área de vendas pensa, compensa.

Finalmente...

Você talvez não se transforme num profissional de vendas, mas agora já sabe duas ou três coisinhas que fazem as áreas de vendas e distribuição funcionarem. Use-as a gosto.

Qualquer que seja o seu destino profissional, o autor destas linhas deseja que você atinja aquele ponto da carreira que, se não é o ideal (o ideal é ganhar sem trabalhar), pelo menos lhe dará a satisfação dos bem-sucedidos. O ponto em que você ainda terá muitas contribuições a dar, mas já não estará esperando o fim do mês como quem espera a besta do Apocalipse travestida em extratos de cartões de crédito e em carnês de prestações para pagar.

Você terá atingido esse ponto quando já estiver ganhando muito mais do que precisa, mas ainda muito menos do que merece.

Eu era feliz e não sabia.

Ataulfo Alves,

compositor brasileiro

III

O cliente

encantado

A oportunidade dada pela SSJ e pela Editora Nobel de escrevermos este capítulo

possibilitou o registro das palestras, aulas, artigos, estudos e vivencia dos últimos cinco anos por esse Brasil e mundo afora.

O ritmo de trabalho de quem nao vive somente de escrever — mas é também executivo, professor e marido

— exige uma disciplina gigantesca. Sobra pouco tempo para descansar, curtir a família e jogar conversa fora com os amigos.

Mas o esforço vale a pena. E como vale! Nunca o mundo foi tao hospitaleiro com os revolucionários e tao hostil com os detentores do status quo *. E os revolucionários da vida moderna dormem cedo, acordam cedo, trabalham muito e pouco aparecem nas colunas sociais.*

O que queremos com este capítulo é plantar sementes revolucionárias em cada leitor, acreditando que ninguém consegue obter o possível sem antes lutar, pelo menos uma vez, para alcançar o impossível.

Muito obrigado a nossas esposas Anna e Mônica, e a todos nossos amigos. E por favor perdao rqueles chefes do status quo *pelos problemas que nossas idéias possam causar.*

Paulo e Cadu

Carlos Eduardo Lemos (Cadu)

Trabalhou vários anos em agencias de

propaganda e marketing direto como Ogilvy & Mather, Wunderman Cato Johnson e empresas como Banco Nacional e Vale Refeiçao. Diretor da Indicator Informaçao e Análise Mercadológica.

Paulo Salvador

Jornalista, ex-consultor de planejamento de marketing e ex-superintendente de marketing do Cartao Unibanco. Atualmente é diretor da MediaLab -

Agencia de Marketing e Soluçoes para a Internet.

O seu cliente:

como irritá-lo ou agradá-lo

Mais do que em qualquer outra época

da história, a humanidade encontra-se

numa encruzilhada. Um dos caminhos

conduz à agonia e à absoluta

desesperança.O outro leva à

extinção total. Rezemos para ter

a sabedoria de escolher corretamente.

Woody Allen

Essa frase de Woody Allen é a mais completa tradução do ambiente empresarial dos anos 90: de um lado, os problemas do dia-a-dia, que nos levam a tomar decisões que comprometem o negócio a longo prazo. De outro, as transformações que estamos sofrendo — pessoas, governos, empresas e sociedades —, que exigem decisões que tragam resultados somente a longo prazo, em detrimento do curto prazo.

O que fazer diante da pressão diária entre agonizar ou extinguir-se?

É isso que tentaremos refletir nas próximas páginas. Quais têm sido as práticas das empresas excelentes que conseguem superar os mais fortes desafios e constroem relações tão intensas com seus clientes, tornando-os apóstolos e fiéis defensores em qualquer roda de conversa ?

Nos dias de hoje, produzimos informação em massa da mesma maneira que costumávamos produzir automóveis. O tempo de transmissão dessa informação diminui incessantemente, permitindo que o fluxo entre emissor e receptor seja cada vez mais *on line*. A velocidade da informação não tem barreiras ou nacionalidade.

Quando a Williams do nosso ídolo Ayrton Senna colidiu contra o muro da curva Tamburello, o mundo chocou-se duplamente: pela morte do herói e por testemunhar tamanha desgraça no exato

momento em que acontecia.

Como isso tem impactado o mundo do marketing? Como fica o consumidor frente a tantas ofertas de informação?

Nicholas Negroponte, editor da revista *Wired* e diretor do laboratório de mídia do Massachusetts Institute of Technology (MIT), em seu livro *A vida digital* estabelece a seguinte comparação para mostrar a intensidade das mudanças tecnológicas e de informação que estão ocorrendo:

"Há uma brincadeira com números que faz muito sucesso entre as crianças. Começa com uma pergunta: vale a pena trabalhar por 1 centavo ao dia durante um mês, dobrando o salário a cada dia? Se, seguindo essa maravilhosa fórmula de reajuste, você começasse a trabalhar no dia 1º de janeiro, estaria ganhando mais de 10 milhões por dia no último dia do mês. Essa é a parte da história de que todo mundo se lembra. O que não percebemos é que, segundo essa mesma fórmula, estaríamos ganhando pouco mais de 1,3 milhão se janeiro tivesse três dias a menos (ou seja, se fosse fevereiro). Dizendo de outro modo: sua renda acumulada para o mês de fevereiro seria, num cálculo grosseiro, de cerca de 2,6 milhões, em vez do total de 21 milhões ganhos em janeiro.

Se um efeito é exponencial, aqueles três dias significam muito!

E no que se refere à difusão dos computadores e das telecomunicações estamos nos aproximando desses últimos três dias."

Estamos saindo da era industrial, cujo recurso estratégico é o capital e estamos em plena era da informação. Agora vale mais quem sabe mais. O capital é um fim e não mais um meio.

No centro de tudo está o consumidor, com suas características próprias e imutáveis, seus valores culturais e éticos, sua exigência por produtos de excelente qualidade e preço justo.

As empresas tem a obrigação de abandonar a paixão por seus produtos e prestar mais atenção a seus clientes. Agora o que vale é a fatia que ocupamos no coração e mente de nossos clientes e não o *market share*.

Pesquisas comprovam que uma empresa perde em média 25%

de seus clientes a cada ano. Mas ao mesmo tempo destina fortunas de seu orçamento de marketing para incorporar novos consumidores sem saber ao certo onde atirar. Quando consegue muito, chega a outros 25% e fica no zero a zero. É como uma propaganda de fraldas no horário nobre de TV: atinge as mães, mas atinge também os homens solteiros, as viúvas, os jovens, os aposentados e até os impotentes...

Lealdade não se compra. Lealdade se conquista. Isso só é possível através de uma experiência positiva com a marca, que transmita confiança, possibilite o diálogo, a freqüência e muito valor agregado.

Atendendo a cada necessidade individual, certamente não daremos razão para que ele pense em ir para a concorrência. Tudo o que queremos quando vamos ao supermercado é sortimento, ambiente limpo e agradável, pessoas atenciosas, fácil estacionamento, preços competitivos e rapidez nos caixas. Para que procurarmos outro lugar se encontramos tudo isso em um único local?

As dificuldades de implantação de estratégias de amor ao cliente são muitas. Exigem um compromisso de longo prazo da firma, muito envolvimento das pessoas e o comprometimento da cúpula da empresa.

Como irritar o seu cliente

Dos vários estudos que temos feito junto às empresas vencedoras e a leitura dos diversos livros que abordam o assunto "encantar o cliente", constatamos alguns pontos em comum que provocam a ira desses clientes:

! Não haver poder de decisão e solução - As frases célebres de grande parte das empresas brasileiras: "Não", "Não pode", "Está difícil", "Volte a ligar amanhã", "Isso não é comigo", "Um minutinho, por favor", "Só com o gerente", "Não é problema meu", "Não posso fazer nada", "Se fosse por mim...", "Infelizmente, o regulamento....".

A delegação de poderes (*empowerment*) não pode estar restrita

ao discurso do presidente. Tem de ser praticada e incentivada como uma religião dentro da empresa. As pessoas têm de ser incentivadas a "arriscar o pescoço" pelo cliente. Não existe nada pior do que sermos jogados de ramal em ramal, num verdadeiro turismo telefônico, para ver solucionado um problema.

! Não haver *follow-up* - As pesquisas comprovam que toda reclamação bem tratada e rapidamente respondida representa uma excelente fonte de lucro. O contrário também é verdadeiro: um cliente insatisfeito informa a onze pessoas e 34% dos clientes insatisfeitos punem a empresa trocando de marca. Se alguém liga para sua empresa em busca de respostas, dê respostas. Nem que tenha de ser em 15 minutos, 24 horas ou uma semana. Até um simples "não sei" funciona quando usado com sinceridade e acompanhado de um "vou verificar imediatamente e retorno em alguns minutos". Mas, por favor, retorne mesmo!!

! Desconhecimento e desinformação - Quem nunca passou pela irritação de perguntar a um funcionário de supermercado ou segurança de shopping onde fica determinado produto ou local e recebeu um sonoro “não sei, pergunte ao fulano ali...” ou, ainda pior, a resposta estava errada... e você só percebeu isso quando seguiu as instruções que não o levaram ao local onde desejava...

Toda empresa deve dar atenção à comunicação interna —

endomarketing — de seus objetivos.

! Dificuldade de acesso - As novas tecnologias têm permitido conveniência e acesso simples. Mas muitas empresas ainda não levam a sério essas preocupações do consumidor. Outras empresas dimensionam mal suas centrais de atendimento e tratam o problema com as “esperas agradáveis”, contando com a paciência de seus clientes. Criar corredores de comunicação com os clientes aumenta a confiança e elimina o risco de ele falar mal para os outros, ao invés de para você. Mas dimensione com precisão, pois tecnologia pela metade causa o inverso: aumenta a irritação.

! Inexistência de atendimento humano - As pesquisas comprovam

que, quanto maior a tecnologia, maior a tendência de rejeição das pessoas. Quem se sente confortável em falar com uma secretária eletrônica? Clientes, na medida em que exigem mais conforto e modernidade, querem receber também sinalizadores de contato humano. Muitas empresas confundem personalização (contato humano) com pessoalização (uma voz gravada).

! Atitude/postura negativa - As empresas excelentes em encantar o cliente levam a sério a contratação das pessoas certas para as funções de atendimento. Nada pior do que depararmos com pessoas que não gostam de gente com a responsabilidade de atender gente. Essa é a receita para o desastre. Infelizmente, é o que mais encontramos nas empresas públicas, cartórios e magazines da vida. Certa vez, um médico amigo pediu que fôssemos ao seu consultório para ajudá-lo a entender porque o movimento de pacientes vinha caindo drasticamente nos últimos meses. Não demorou muito para percebermos a atitude da secretária: mal humorada, mal educada e tagarela. “Detesto gente!”, bufava ela. O médico investiu tudo que podia nos melhores acessórios para a sala de espera, mas na hora de escolher a secretária negligenciou o que o cliente mais gosta: ser tratado

com carinho.

Como agradar o seu cliente

Todas essas irritações juntam-se com preocupações nesse ambiente mutável, extremamente conturbado e de múltiplas escolhas.

Toda estratégia de marketing deveria estar focada em dois objetivos: o que fazer para não irritar e para não preocupar meu cliente?

Reunimos as quatro melhores coisas que você pode oferecer a seu cliente:

1. Certeza de que está fazendo o melhor negócio - Tem coisa melhor? Faça um esforço para que o cliente saia com a sensação de que fez a melhor escolha. Tudo pode ser demonstrado por pequenos gestos: garantia da satisfação ou o dinheiro de volta,

o agradecimento de todos, o telefonema para saber se tudo está de acordo com as expectativas.

2. Comunicação - É tudo nesta era da informação. Quanto mais melhor. Mas somente o que o cliente quer ouvir, nunca o que você quer comunicar!

3. Conforto - Quem não gosta? Fazer a vida do cliente ficar mais fácil e agradável é obrigação das empresas. Entregar o produto em casa em vez de obrigá-lo a ir à agência dos correios, a oferta de brindes ou benefícios que possam reduzir o estresse por um vôo perdido ou uma meia que veio faltando da lavanderia ajudam a construir uma relação mais sólida.

4. Confiança - Faça o impossível para que o cliente sinta que nunca vai se arrepender de ter escolhido a sua empresa. Ofereça uma garantia incontestável de qualidade que ele possa sempre confiar e acreditar. Quando houver um problema, nunca fique na defensiva. Resolva, supere as expectativas e não deixe que aconteça de novo. Nos Estados Unidos, a LLBean (maior empresa de venda de roupas por catálogo) tem na relação de confiança um dos seus maiores credos: “Não importa o tempo que tiver passado, se qualquer peça de roupa apresentar problema nós devolveremos seu dinheiro ou daremos qualquer outra mercadoria em troca”.

“Prodiço”

(produto + serviço)

Quando um produto é um serviço e um serviço é um produto.

Imagine-se entrando em uma concessionária Fiat. Você escolhe o modelo do seu automóvel, negocia acessórios e preços e depois sai de lá motorizado, pagando 30% de entrada e o restante em 24

prestações. Quando a Fiat financia a compra de seus automóveis, ela está vendendo um automóvel ou prestando um serviço financeiro?

E a IBM? Ao comprar o meu Aptiva recebi, além do produto físico

— computador —, um pacote de serviços que vão desde uma fita

de vídeo mostrando passo a passo a instalação e operação até uma linha telefônica 0800 que funciona 24 horas para tirar dúvidas ou solucionar eventuais problemas. A IBM vende computadores ou tranqüilidade? E a Shell com as lojas de conveniência Select? Vende produtos ou a conveniência de se encontrar tudo perto e a qualquer hora?

À medida que os mercados se tornam altamente competitivos, as vantagens dos produtos se padronizam rapidamente pelo fácil acesso à tecnologia. Tente enumerar produtos líderes que tenham permanecido na liderança por muito tempo sem acrescentar algum valor ao longo desse tempo. Lembrou o Bombril? Certamente existem exceções. Mas são pouquíssimas...

Não resta outra saída para quem quer se manter na liderança ou chegar até ela senão “ampliar” a visão de produtos para a de *prodiços*, oferecendo serviços inimagináveis: o cartão de crédito com reboque gratuito do seu automóvel, a empresa de eletrodomésticos que oferece curso gratuito de culinária para seus novos clientes, o jogo de facas que pode ser comprado pelo correio e entregue em sua residência com toda comodidade, a caixa de sucrilhos com informações nutricionais para as mães, o aparelho de TV com garantia total até a Copa de 2004 são garantias de lucro certo, pois agregam “algo a mais” ao produto físico.

Por outro lado, as empresas de serviço, que classificamos como fornecedoras daquilo que não podemos tocar, como bancos, seguradoras e companhias aéreas, estão procurando se "produtilizar", criando eventos tangíveis para seus clientes e *prospects*.

Todos os dias, faça chuva ou sol, lá está o comandante Rolim, da TAM, na porta de um de seus aviões no aeroporto de Congonhas, cumprimentando seus clientes e demonstrando o quanto sua companhia se preocupa com eles. As salas VIPs e os clubes de viajantes freqüentes das companhias aéreas, a entrega de talões de cheques pelo correio, a oferta de viagens, computadores, eletroeletrônicos, geladeiras e automóveis financiados para os correntistas, a reposição imediata de um carro alugado para o

cliente-segurado que teve o seu roubado ou furtado são maneiras de se tornar tangível um relacionamento.

Mas tome cuidado com as negligências. O profissional de marketing deve compreender nitidamente o que faz e o que não faz diferença na hora de oferecer um *prodiço*. O componente serviço isoladamente não gera satisfação e fidelidade. Pouco adianta a Fiat oferecer o financiamento se o carro apresentar defeitos na primeira semana após a compra ou se o vendedor for grosso e mal humorado.

Da mesma forma não adianta a seguradora oferecer um carro alugado para repor provisoriamente o que foi roubado se na hora do sinistro for solicitada uma papelada tão burocrática e restritiva que faz o cliente desistir do serviço. O que o cliente mais espera é sempre um processo de informação e atitudes que gerem CONFORTO, nunca estresse ou desapontamento.

A mente do consumidor:

decifra-me ou nao te devoro!!

Há um ditado espanhol que diz: "Para ser um toureiro, você tem primeiro de aprender a ser touro". Todas as cartilhas de marketing se ocupam em pregar o credo de amor ao cliente e atenção a suas satisfações, mas poucas se ocupam em refletir sobre o que se passa dentro dessa misteriosa caixa-preta que é a mente humana. É certo que isso não é uma tarefa fácil, pois o cliente pode declarar suas

necessidades e seus desejos, mas agir de modo diferente; pode não manifestar suas motivações mais profundas e reagir a influências que mudam sua mente no último minuto. O caso das cervejas Bock é um excelente exemplo disso. Quando perguntaram ao consumidor de cervejas o que ele queria, ele dizia tudo, menos que queria uma cerveja para tomar no inverno. Até pelo contrário, dizia que cerveja rimava com calor. Mas foi entendendo mais profundamente os desejos, percepções e principalmente, o comportamento de compra do consumidor em diferentes épocas e através de diferentes

estímulos que a Kaiser ousou e se deu bem: lançou a Kaiser Bock em 1993 e quebrou um paradigma.

As pesquisas funcionam como lanternas As empresas excelentes em marketing sabem o quê, o porquê, o como e o quando de seus consumidores. Elas sabem coisas sobre nós que nós mesmos desconhecemos, pois partem do princípio de que só faz um marketing eficiente quem já foi "touro".

A Coca-Cola investe dezenas de milhões de dólares em pesquisas e sabe que o consumidor coloca 3,2 cubos de gelo em um copo, assiste a 69 de seus comerciais anualmente e prefere que as latas estejam a uma temperatura de 5°C. A Kodak sabe que fotógrafos amadores perdem mais de 2 bilhões de fotografias anualmente. Esse fato levou à criação da *disk camera*, que ajudou a eliminar quase metade do número de fotos danificadas por estarem fora de foco ou por exposição excessiva. Essa câmara tornou-se uma das mais vendidas em toda a história da Kodak.

Pesquisar os hábitos dos consumidores deve ser uma religião dentro da companhia. Cada detalhe deve estar estruturado para que possa ser revertido em oportunidades para a empresa. Entre os homens, 51% vestem primeiro a perna esquerda de suas calças, enquanto 65% das mulheres vestem primeiro a perna direita.

Nada sobre comportamento pode escapar. A Procter & Gamble fez uma pesquisa para descobrir se a maioria das pessoas dobra ou amassa o papel higiênico. A Kimberly Clark, que fabrica os lenços Kleenex, calculou que a maioria das pessoas assoa o nariz 256 vezes por ano.

O modelo do comportamento de compra do consumidor compreende um número

de disciplinas que vão desde a psicologia até a economia, passando pela sociologia e antropologia. Mas pode ser resumido como uma caixa-preta que sofre entradas de todo o meio ambiente e termina com um ato final que pode ser amar ou odiar, comprar ou não comprar o seu produto. Caberá ao profissional

de marketing, como já dissemos, ter conhecimento multidisciplinar de sua função e passar algumas horas entendendo e estudando o comportamento de seus clientes.

Marketing de relacionamento:

tudo o que voce precisa saber e

nunca teve coragem de perguntar

Segundo James Rosenfield, a empresa que faz marketing de relacionamento define marketing como o "tecido que conecta psicologia (marca), tecnologia (database) com valor agregado e confiança".

Veja o exemplo demonstrado na carta recebida pelo Aurélio (ver página seguinte). Como ele reagiria se recebesse uma correspondência como essa do seu banco? Será que ele pensaria em ir para outro banco?

Para que o marketing de relacionamento possa acontecer em qualquer empresa, quatro fatores críticos devem ser levados em consideração:

! Crie "corredores de comunicação", possibilitando o diálogo com seus clientes e *prospects*;

! Proporcione soluções em vez de produtos. Nenhum consumidor busca produtos ou serviços. O que ele busca é a solução para fazer um buraco de 8 mm, ou a solução para se manter a grama a 1,5

cm do solo. Nunca uma furadeira ou um cortador de grama;

! Construa uma relação de confiança com seus clientes e junto à comunidade que sua empresa serve (veja "Privacidade: você ainda vai ouvir falar muito disso");

! Procure atingir todos os objetivos de marketing integrando sua marca com database.

• *106* •

Rio de Janeiro, maio de 1997

Prezado Aurélio:

No dia 15 deste mês temos um acontecimento muito especial.

É o aniversário do Sr. Aurélio, seu pai!!

Pensando nisso, resolvemos lhe ajudar a tornar essa

data inesquecível.

Não é todo dia que se comemoram **58 anos**.

Você não vai precisar mexer no seu Fundo de Ações ou Commodities, pois seu **Cartão Unibanco Visa** vai permitir que qualquer compra efetuada entre os dias 10 e 15 deste mês só seja debitada na sua fatura em 02/08.

E ainda tem mais: aproveite e saia para jantar com ele. No dia 15, o Cartão Unibanco Visa lhe dará **20%**

de desconto em qualquer restaurante credenciado.

Aurélio, leve seu pai para comemorar !!!

Afinal, pai é pai.

UNIBANCO

O Banco Único

Obs: O banco citado, bem como seus respectivos produtos, é fruto de um exemplo aleatório dos autores.

• *107* •

Banco de dados não é bando de dados

Como já vimos, para manter clientes é fundamental antever suas reações, atitudes e comportamento de compra . Isso fica mais fácil se a empresa possuir um banco de dados.

A General Motors usufrui de informações de 12 milhões de portadores de cartões de crédito. A GM sabe o que, quando e como eles compraram, e quando precisarão comprar novamente. A Blockbuster Vídeo tem o cadastro de 36 milhões de lares americanos, recomenda outros filmes e monta perfis psicográficos com base nas compras passadas. A Kraft General Foods tem um registro de 30

milhões de lares, e envia receitas, cupons de lançamento, vendas cruzadas, etc. Até mesmo a RJR Tobaco tem um banco de dados com 26 milhões de fumantes e oferece gratuitamente camisetas e brindes para quem preenche questionários de atualização.

Não pretendemos esgotar o assunto, pois database marketing é uma ciência exata que merece a leitura não só de um, mas de inúmeros livros. Porém, em linhas gerais, a definição de banco de dados seria *um conjunto* organizado *de dados* abrangentes *sobre clientes* ativos ou potenciais , *que seja* atual , *acessível e acionável para objetivos de marketing* .

Analisando essa definição simples e direta, encontramos palavras-chave que devem ser olhadas com cuidado, pois podem representar o sucesso ou o fracasso de qualquer estratégia de banco de dados:

• Organizado - O comportamento passado é o melhor prognóstico do comportamento futuro. Organizar um banco de dados significa obter, tanto de fontes internas quanto de fontes externas, o maior número possível de informações sobre seus clientes ou *prospects*. Somado a isso, os clientes compartilham de certas características que só podem ser percebidas se estiverem organizadas de forma ordeira e sistemática.

Todas as decisões do marketing de banco de dados são baseadas em fatos. Não adianta confiar cegamente em pesquisa. Como ele se comporta é mais importante do que o que ele diz que faz. Não fosse assim, a Kaiser jamais teria lançado a sua cerveja bock.

• Abrangentes - Uma compra é somente um evento na vida do cliente. O banco de dados deve conter em que circunstâncias essa

compra ocorreu, se foi parcelada ou à vista, se a garantia foi renovada, se o produto foi comprado em conjunto com outro, se foi para uso próprio ou presente, etc. Para projetar o valor real da sua relação com ele, é preciso considerar o *life time value* (ciclo de vida do cliente).

• Ativos ou potenciais - É provável que os clientes em potencial se pareçam com clientes atuais (existem exceções). Seguindo essa premissa, um banco de dados de clientes tem a mesma importância que um banco de dados de *prospects*, principalmente para ações de marketing direto. Os especialistas em marketing de relacionamento chamam isso "clonagem", como clones genéticos. Pode parecer assustador, mas representa um alto potencial de otimização de custos com prospecção. A Seagram, por exemplo, faz um cruzamento do seu banco de dados com o banco de dados dos veículos de mídia impressa para identificar onde existe maior concentração de *prospects* com o mesmo perfil dos clientes Seagram. Só assim o tiro pode sair mais certeiro.

Dois pontos para refletir:

1. *Clientes são mais importantes que não clientes.* Por mais que sua empresa queira conquistar mais clientes, é fundamental preservar os clientes atuais; afinal, eles já estão trazendo resultados, e o custo de manutenção deles é menor que o de prospecção.

2. *Certos clientes são mais importantes que outros clientes.* Se você leu *A revolução dos bichos*, de George Orwell, vai se lembrar de quando ele diz que todos os animais são iguais, mas alguns são mais iguais que os outros. Isso quer dizer que todos os clientes merecem o mesmo padrão e qualidade de atendimento, mas alguns, por fazerem negócios mais freqüentemente que outros, merecem alguns privilégios "a mais" que sirvam para surpreendê-los, encantá-los e fidelizá-los. Veja o exemplo das companhias aéreas: o executivo que viaja uma vez por semana e o turista que viaja esporadicamente com preços promocionais merecem ações diferentes. Faça a projeção de rentabilidade em cinco anos. Precisa falar mais alguma coisa?

• Atual - Um dos pecados capitais em marketing de banco de dados é não ter

dados atualizados. Como você pode vender o produto certo para a pessoa certa se você não sabe ao certo se a pessoa

ainda mora naquele endereço ou se veste aquele manequim? Já pensou se, no exemplo da carta, o pai do Aurélio já tivesse morrido? Essas pequenas diferenças representam o sucesso ou fracasso de qualquer estratégia de marketing.

Voce quer um marketing de banco de dados? Entao comece por responder a essas perguntas:

! O que queremos que ele faça?

! Que questoes ele deveria responder?

! Que tipos de análises estatísticas ele deveria nos proporcionar?

! Que dados sao necessários para executar o que queremos?

! Como o banco de dados será criado?

! Que dados estao disponíveis nos sistemas existentes, e como eles sao obtidos?

! Que dados de arquivos externos desejamos adicionar?

! Os recursos de *hardware* existentes estao aptos a sustentar o banco de dados e seus aplicativos?

! Os recursos de *software* existentes estao aptos a sustentar o banco de dados e seus aplicativos?

! O processo do banco de dados deveria ser feito internamente, externamente ou de forma combinada?

! Qual deveria ser o método e qual a freqüencia da atualizaçao ou reposiçao dos dados?

! Qual informaçao é importante e qual nao é?

! A informaçao que parece sem importância agora poderá tornar-se importante no futuro ...

... em 1 ano? 3 anos? 5 anos? 10 anos?

Qualquer que seja o database de sua empresa, ele deve estar enquadrado nessa definição e a maioria das questões críticas deve ser respondida. Banco de dados é uma disciplina que deve ser praticada com seriedade e consistência, sabendo exatamente onde se quer chegar e quanto se quer lucrar com cada cliente atual e futuro.

Caso contrário, sua empresa corre o risco de pensar que tem um banco de dados e, na verdade, possuir um bando de dados.

Afinal, o que é

um cliente fiel?

Millôr Fernandes diz que “fidelidade é esse esforço desvairado que um homem faz para se contentar com uma mulher só (a frase vale também para a mulher)”. Podemos tomar emprestado esse pensamento e trazê-lo para o marketing. Um cliente fiel é aquele que se esforça para ficar com você, desde que haja uma razão e uma compensação extremamente forte na outra ponta.

Na época em que o mundo era um lugar mais simples e as ofertas limitavam-se ao “isto ou aquilo”, como escreveu John Naisbitt no clássico *Megatendências*, as escolhas pessoais eram estreitas e limitadas. Papai ia para o trabalho, mamãe ficava em casa cuidando dos seus 2,4 filhos. Ou nos casávamos ou não nos casávamos, ou trabalhávamos das nove às cinco ou não trabalhávamos, ou Brahma ou Antarctica, ou Coca ou Guaraná, ou chocolate ou creme, ou Fusca ou Opala...

Felizmente, não é mais assim: em pouco tempo, a sociedade de massa implodiu-se em micro mercados tão diversos e heterogêneos que hoje os consumidores não são mais “mercados”, mas indivíduos:

“velhos do clube da melhor idade”, *singles*, taxistas, amantes da natureza, kosher, gays, lésbicas...

Veja a gama de produtos que a Coca-Cola distribui hoje pelo mundo - Coke, Coke Classic, Cherry Coke, Diet Cherry Coke, Diet Coke, Caffeine-free Coke, Caffeine-free Coke Classic e Caffeine-free Diet Coke, cada uma disponível em latas de 340 ml, garrafas de 1 litro ou garrafas de 2 litros. Para concorrer com as bebidas não gasosas como o Snapple, a Coca-Cola lançou a linha Fruitopia, com nomes tão esquisitos quanto Raspberry Psychicque Lemonade (framboesa psíquica), Lemonade Love & Hope (limonada amor e esperança) e Citrus Consciousness (consciência cítrica), entre outros, inaugurando a era do posicionamento semântico, segundo palavras do professor Arão Sapiro, da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP).

Fique de olho nas mudanças do Brasil Real Em se tratando de Brasil, temos oportunidades ilimitadas de novos mercados consumidores. Raimar Richers —

professor e um dos fundadores da Escola de Administraçao da Fundaçao Getúlio Vargas, autor de um dos mais lúcidos livros brasileiros de marketing recém-lançado, *Surfando as ondas do mercado* — afirma que o mercado brasileiro

“lembra uma paisagem submarina onde convivem inúmeras espécies de peixes e algas, crustáceos e corais, de todas as cores e tamanhos”, e conclui: “Cada uma dessas espécies tem seus alvos específicos e se voce tiver vontade e condiçoes de atender e satisfazer algumas de suas necessidades, elas se deixam capturar com facilidade”.

O advento do Plano Real tem permitido o acesso de um universo de consumidores de baixa renda a bens de consumo que até bem pouco tempo eram privilégios dos mais abastados. A doméstica Sônia Teresa dos Santos, moradora de Guadalupe, subúrbio do Rio de Janeiro, passou a planejar melhor sua vida econômica após a estabilizaçao. Sempre sonhou em ter uma televisao com controle remoto, e hoje tem em casa quatro desses dispositivos: o da TV, o do videocassete, o do equipamento de som e o do CD *player*, todos comprados gradativamente pelo crediário das Casas Bahia. Poucos se dao conta, mas esse contingente de 16

milhoes de novos consumidores das classes C e D equivalem a quase tres vezes a populaçao da Suíça.

Satisfação, fidelidade e lealdade são coisas iguais?

Uma coisa deve ficar clara: satisfação, fidelidade e lealdade *não são coisas iguais*. Um cliente pode estar 100% satisfeito com sua empresa e continuar usando o concorrente, que oferece uma compensação mais forte (preços menores, benefícios de descontos progressivos, maior conveniência, brindes, etc.). Você é fiel à companhia aérea que lhe oferece milhas? E se uma outra lhe oferecer

milhas em dobro pelo mesmo preço? *Bye bye* fidelidade...

• Satisfação - O maior erro é ter clientes satisfeitos mas inativos.

Veja o exemplo dos bancos, provavelmente a indústria que mais sofre as conseqüências da inatividade de clientes. Os bancos gastam milhões de dólares em pesquisa para saber o grau de satisfação de seus clientes, mas muitos deles negligenciam a busca por informações mais detalhadas da rentabilidade/

fidelidade desses mesmos clientes. Os que o fazem caem para trás quando descobrem que 40% dos que estavam 98%

satisfeitos com o banco são clientes inativos: não aplicam dinheiro, não fazem empréstimos, não compram seguros, cartões de crédito ou previdência privada. Simplesmente ficam ali, inertes e "satisfeitos".

Somente estando *muito* satisfeitos e recebendo *muito* em troca é que eles farão um esforço desvairado para comprar de você.

• Fidelidade e lealdade - Quando falamos em lealdade, estamos falando no último estágio de relacionamento com um cliente, que é o que o torna apóstolo de sua empresa. Isso só ocorre pela soma dos "contatos com a marca", como veremos mais adiante.

O cliente leal é diferente do cliente fiel na medida em que, enquanto o primeiro compra de você — ampla, geral e irrestritamente — em função dos contatos e benefícios con-quistados ao longo de um relacionamento, o segundo busca primeiramente as vantagens prometidas. Um usuário freqüente de uma companhia aérea, depois de muitas milhas voadas (e ganhas), vai começar a exigir certas vantagens além das milhas.

O cliente leal está no topo da pirâmide de clientes das empresas. É aquele que já ultrapassou o estágio de querer descontos progressivos ou bônus de milhagem. Ele exige que as coisas simplesmente funcionem com a precisão de um relógio suíço. Das companhias que melhor desenvolvem programas para clientes leais podemos citar a American Airlines e seus clientes do

"platinum card". Ela oferece pontualidade britânica nos vôos cujas rotas são destinadas a executivos (grande parte da receita das

companhias aéreas provém de passageiros que viajam a serviço), e uma linha 0800 secreta para a solicitação de serviços e informações; além disso, todos os funcionários são instruídos a dar um atendimento "150%" a esses clientes e, em qualquer lugar do mundo que eles estejam, sempre aparecerá "platina" em suas fichas.

• O caso do cartão de crédito fidelidade da TAM - Quando consideramos empresas que desenvolvem programas eficientes de fidelização, a TAM está sempre entre as melhores. Uma companhia que ultrapassou os limites do céu e lançou seu "cartão de crédito fidelidade". Um fenômeno de vendas para aquele público alvo específico: os viajantes freqüentes que buscam, além do excelente atendimento, as vantagens de ter, a cada grupo de dez trechos voados, um grátis, independentemente da distância do trecho escolhido. É justamente no cartão de crédito que a TAM dá um banho do que é provocar o "esforço desvairado": os maiores índices de cancelamento de cartão de crédito ocorrem no momento da renovação da anuidade do cartão. É a hora da verdade que só a TAM soube administrar com ousadia: para cada renovação, ela credita o equivalente a três trechos voados em sua conta corrente do programa de milhagem. O que você faria se estivesse para tirar férias e faltassem alguns trechos para completar dez? Pois é o primeiro caso que conhecemos em que o cliente *pede* para antecipar (isso mesmo: pede!) a data de renovação de seu cartão — pagando inclusive a taxa de anuidade — para obter os trechos que faltam em seu programa fidelidade e desfrutar dos benefícios de ganhar bilhetes gratuitos.

A propaganda não provoca fidelidade, só ajuda a construir a marca

Estamos testemunhando a obsolescência da propaganda. A

Necessário

F i e l / A d v o g a d o /

Mais

Lucrativo

A p ó s t o l o

satisfeito

Muito lucrativo

Menos

satisfeito

Terrorista

R e f é m

Menos fiel

M a i s

f i e l

Matriz de satisfaçao *x* Fidelidade do cliente proliferação de produtos gerou uma proliferação de mensagens.

Todo mundo querendo vender tudo para todos. E quanto mais vozes houverem, menor será o impacto na mente. Os consumidores simplesmente não conseguem lembrar que comercial apresenta um determinado produto, tampouco as qualidades ou atributos que diferenciam um do outro. Tudo não passa de uma grande confusão.

Já não sabemos se a Daniela Mercury canta para a Brahma ou para a Antarctica, ou se a Malu Mader usa absorvente Ella ou Sempre Livre.

Toda vez que alguém vê um comercial (e gosta dele) numa revista, na televisão,

dentro de um envelope, dentro de uma loja — ou o ouve no rádio —, não sai classificando o meio pelo qual aquela mensagem está sendo mostrada. Tudo o que ele sabe é que alguma marca entrou em contato com ele.

Você consegue imaginar a cena de um executivo de 30 anos,

"pinta" de bem sucedido e alvo da maioria das empresas, comentando com um amigo sobre o lindo comercial do tal produto, a mala direta com um envelope papel couché fosco que o seguiu e até o merchandising estrategicamente colocado no *spot light* da gôndola do supermercado...? Ou o cara é louco por publicidade ou

um profissional do ramo, certo? Nenhum ser humano "normal" teria tal reação diante daquilo que nós chamamos de "contatos com a marca".

Poucos profissionais de marketing e propaganda ainda não despertaram para o que realmente importa: a experiência, a relação que esse consumidor tem com a marca e a relação que a empresa tem com seu consumidor. Para que qualquer estratégia de "fidelização"

possa ter êxito, é fundamental estabelecer uma estratégia consistente e abrangente de "amor ao cliente" e não somente um comercial entusiasmante e vencedor de prêmios.

Em marketing não existem mais mágicas ou percepções subliminares. Ou você está satisfeito e volta a comprar ou você está insatisfeito e não volta a comprar.

As concessionárias de automóveis ainda estão no negócio das carroças

Por que será que quando você compra um carro (aquele apresentado em um lindo comercial) é sempre um sofrimento levá-

lo à revisão? As concessionárias precisam acordar para as mudanças e passar a cumprir o papel de representantes da marca que você escolheu. Mas não o fazem. O vendedor é um simples "tirador de pedidos" e uma vez recebido o carro, você nunca mais o vê; os mecânicos estão sempre mal humorados com o excesso de serviço, o gerente nunca está ... ufa, por que tanto sofrimento? E olhe que o carro brasileiro é um dos mais caros do mundo! Nada se faz para conhecer

o indivíduo que comprou o carro, o que o motivou a fazê-

lo, se tem família, se poderia comprar outros carros, se ficou satisfeito, etc. Não faltam oportunidades para torná-lo satisfeito, fiel e leal à marca. Resta somente *visão*.

Como a empresa enxerga o seu cliente? Qual é a *visão de cliente* que a empresa possui? Muitas empresas são míopes. Não conseguem sequer entender que estão no negócio de clientes e não no negócio de automóveis. Certa vez perguntaram a Peter Drucker o que ele achava de as indústrias automobilísticas estarem contratando

pessoas que gostavam de carros. E ele respondeu: “Acho que a companhia deveria pensar o contrário, deveria contratar pessoas que não gostem de carros, mas que gostem de clientes”.

De caçadores a fazendeiros

James Rosenfield costuma definir como “fazendeiras” as empresas que fazem a transição da comunicação de “mão única” (de massa) para o diálogo, utilizando técnicas de marketing direto e de banco de dados. Mais do que sair em campo caçando loucamente qualquer um, estabelecendo metas insanas para seus batalhões de vendedores, o que se prega é olhar para dentro de sua própria casa, para o próprio umbigo, e descobrir nas suas bases de dados atuais (mesmo que estejam dentro de um caderno ou de uma agenda eletrônica) um verdadeiro rebanho a ser cultivado. Não pense que banco de dados é sinônimo de altos investimentos em sistemas de *software* e infra-estrutura. Já existem disponíveis, inclusive no Brasil, *softwares* que permitem aos pequenos negócios, por um pequeno valor, ter seu projeto próprio de “fidelização” do consumidor.

Lembre-se: custa dez vezes mais trazer um cliente novo do que manter um atual feliz e fiel. Em qualquer estratégia de “fidelização”, a tática deve ser a de buscar maneiras de reter clientes.

Sua empresa quer mesmo ter clientes fiéis?

Entao ela deve:

! saber distinguir satisfaçao, fidelidade e lealdade, pois só assim poderá definir mais claramente seus objetivos em relaçao a seus clientes, analisar suas competencias, examinar os segmentos e suas respectivas carencias e tirar proveito das oportunidades;

! estar atenta ao oceano repleto de micromercados (principalmente os de baixa renda) que só poderao ser alcançados através de um processo estruturado de seleçao e relacionamento (de “caçar” para “criar”, cultivar);

! ser 100% excelente em um segmento, ao invés de 1%

excelente em 100 segmentos diferentes;

Agindo dessa forma, ficará mais fácil tirar proveito próprio da frase de Millôr Fernandes.

Corredores de comunicaçao:

o que é isso?

Só existe um cliente mais prejudicial às empresas do que aquele que está insatisfeito e reclama: é aquele que está insatisfeito e não reclama, ou pior, não reclama para você, mas reclama para todos que encontra. Fala mal de sua empresa em qualquer oportunidade que surja, enfim, um “cliente terrorista”. Você sabe quanto vale um cliente atual? Imagine-se dono de uma videolocadora. Você contrata uma atendente que não gosta de gente e pronto: é a receita para o desastre. Um cliente médio gasta R$ 10,00 por semana na locação de filmes. Esse cliente, caso esteja insatisfeito, certamente irá procurar outra videolocadora, pois não faltam videolocadoras ao nosso redor. Faça as contas: 1. Perda de um cliente que gasta R$ 10,00 por semana 2. Um ano tem aproximadamente 48 semanas

3. Supondo que o ciclo de vida médio de um cliente na locadora seja de três anos

4. Supondo que esse cliente insatisfeito traga consigo outros 5

clientes

{10 x 48 x 3 x 5} = 7 200

Se a atendente “maltratar” 10 clientes por mês, ela representará um prejuízo de R$ 72 000 para sua videolocadora.

A comunicação é uma via de mão dupla. A criação de corredores de comunicação com os clientes é a tradução desse conceito secular.

Não podemos deixar a responsabilidade do *feedback* dos clientes somente com o pessoal da linha de frente. Principalmente se

considerarmos ser da natureza humana falar mais de nossas mazelas do que de nossas virtudes. Imagine a cena: Marco Antônio parou na padaria “Pão Bom” no domingo à noite. Comprou pão e foi para a casa. A sra. Marco Antônio abriu o pão e fez sanduíches. Marco Antônio comeu o seu, assistiu aos gols do Fantástico e foi se deitar.

Levantou na manhã seguinte, tomou uma xícara de café e foi para o trabalho. Você acha que ele gastou a maior parte daquela manhã falando sobre o ótimo pão que comprou? Agora imagine a mesma história, exceto que quando Marco Antônio abriu o saco de pão na hora do lanche uma lagartixa correu para fora do saco e fez com que a sra. Marco Antônio tivesse um ataque de nervos. Qual você acha que foi o assunto da conversa no dia seguinte? Certamente não foram os gols do Fantástico!

É da natureza humana, e as pesquisas comprovam:

• um cliente satisfeito fala a três pessoas;

• um cliente insatisfeito fala a onze pessoas;

• 96% dos clientes insatisfeitos nunca contam para a empresa;

• 34% dos clientes insatisfeitos punem a empresa trocando de marca.

Já que tão poucos dos clientes insatisfeitos reclamam, por que não criar corredores de comunicação que estimulem essas reclamações?

Como criar corredores de comunicação

O contato pode se dar tanto através de um canal aberto de fax, caixa postal ou linha 0800. De todos, o mais importante e popular (até porque é o mais fácil e conveniente para o cliente) é o telefone grátis 0800, um recurso que surgiu nos Estados Unidos na década de 60 e proliferou tanto que hoje já existem as linhas 888. No Brasil, as empresas têm despertado cada vez mais para esse recurso e hoje podemos ver linhas 0800 disponíveis para produtos alimentícios, bancos e até empresas industriais.

As vantagens adicionais são inúmeras: monitora a satisfação dos clientes, atrai novos *prospects*, proporciona idéias de melhoria e

desenvolvimento de produtos, envolve confronto pessoal entre o cliente e a empresa, permite que se realizem ajustes rápidos de percepções incompreendidas, está inserida em um contexto de

“personalização” e consolida ou reúne as informações dentro do banco de dados.

Para o cliente, é uma ótima forma de reduzir o estresse. (Calma, não quer dizer que substitui uma boa terapia.) O estresse a que nos referimos é o da relação do cliente com a empresa. Como é bom, quando se tem um problema com o carro, ligar para o 0800 do socorro mecânico (não necessariamente operado pela montadora, mas um nicho que já está sendo explorado por empresas terceirizadas) e aguardar tranqüilamente pelo guincho? E, nos caixas 24 horas, como é bom aquele “corredor de comunicação” (telefone) vermelho quando a máquina “engole” o cartão ou aparece na tela “saque efetuado” sem aparecer o dinheiro... ou quando o computador

“emperra”, ou quando a caixa de bombons vem com uma quantidade excessiva de sabores de que não gostamos e, *last but not least*, quando bate aquela fome e vontade de assistir a um filme: disque 0800-pizza ou televídeo...

Todo cliente, quando escolhe a nossa empresa, tem determinadas expectativas. Por menores que sejam, tais expectativas são de que o produto comprado se comporte conforme suas necessidades.

Se isso não acontecer, a empresa deve tomar providências para suprir essa

frustração existente entre expectativa e realidade. Caso contrário, o cliente irá procurar outra empresa. E, quanto maior a frustração, maiores serão as reclamações. Que ao menos elas sejam com a nossa empresa, e não com nossos concorrentes...

Um olhar através da lupa no serviço 0800 *: será que ele faz tudo que deveria?*

Imagine que você necessita recorrer a um telefone 0800, seja para solicitar o serviço de reboque, para pedir o extrato de seu cartão de crédito ou até mesmo para fazer uma sugestão sobre o leite em pó que comprou. Vamos dar uma olhada no que acontece (ou deveria acontecer) “do outro lado do balcão”.

No momento em que você foi atendido, o operador lhe pediu o número do seu cartão (seja de crédito ou de associado, ou outras mil palavras para definir a mesma coisa: que você é cliente); digitado esse número, imediatamente, como num passe de mágica, todos os seus dados surgirão na tela, e o operador saberá em detalhes com quem está falando...

Trivial! Simples! Corriqueiro! Será?

Enquanto isso, no Brasil, prevalece a musiquinha tocando por intermináveis minutos que parecem horas, e o cliente tem de contar o seu problema várias vezes até vê-lo resolvido, além de outros percalços. Exceções existem: a Vale Refeição, a Listel, a Akros —

empresa catarinense de tubos — e a Promon Eletrônica contam com o que há de mais moderno em práticas e conceitos de atendimento, utilizando um software de gerenciamento do relacionamento.

Mas vamos contar o que já acontece há algum tempo fora do Brasil

No momento em que a ligação cai na central de atendimento, o sistema identifica sua chamada e na tela do operador surgem os dados do cliente. Por exemplo, um consumidor liga para o fabricante reclamando que seu eletrodoméstico está na oficina autorizada há dez dias por falta de peça. Ao aparecer o nome do cliente, o sistema indica que já houve uma reclamação anterior. O próprio *software* manda uma ordem para o setor da fábrica ou fornecedor expedir a peça necessária e, em seguida, envia um fax para a oficina autorizada, comunicando o

que foi feito e que a peça chegará em poucos dias.

Rápido, sem estresse, sem susto, sem falhas.

E o cliente que ligou, como se sente? Valorizado, tranqüilo, reconhecido e, é claro, satisfeito em suas necessidades.

Dicas para tudo dar errado

É claro que para obter sucesso num Serviço de Atendimento a Clientes (SAC) não basta ter o melhor *software*. É preciso vencer alguns obstáculos:

• O primeiro deles é *tecnologia*. Ou a tecnologia funciona ou não

funciona. Em serviço de atendimento ao cliente não existe "meia"

tecnologia. É trágico quando você liga para um desses serviços e só dá ocupado ou fica esperando "horas" com aquela musiquinha.

É importante ter o exato dimensionamento daquilo que foi prometido e o que pode ou está sendo entregue. Seja persistente pela qualidade e não desanime. Não é preciso tecnologia de ponta para se ter um bom serviço de atendimento a clientes. Cada vez mais os custos estão sendo derrubados.

• O segundo inibidor é a *burocracia*, o câncer do sistema empresarial, que só pode ser curado por processos consistentes e voltados para o cliente. Michael Hammer se descabelou quando entenderam errado seus conceitos sobre reengenharia. Rever e redesenhar processos é a atividade mais negligenciada pelas empresas. Acham que *bottom line* significa custos. Para atingir o freguês basta cortar pessoal e melhorar produtividade, certo?

Errado. O jornalista Elio Gaspari, em uma de suas colunas no jornal *O Estado de São Paulo*, reafirmou frase de Hammer: "O coração da competitividade de uma empresa está na compreensão e no desenho de seus processos de produção e eles se destinam a atender a um só senhor: o freguês". As normas e os procedimentos burocráticos que constituem a alma das empresas da era industrial são, sem dúvida, um grande enguiço para a implementação de um serviço de atendimento eficiente.

• O último obstáculo é a *própria organização com seus paradigmas*. Eles podem derrubar todo um esforço estratégico. “Já tentamos isso e não funcionou”, “Isso não vai dar certo, é moderno demais”. São sinalizadores de perigo. Essas atitudes mostram o quanto de energia é preciso para reverter uma cultura refratária à mudança.

Mas contra todos esses inibidores existe um antídoto: o lucro!

Pois nunca é demais lembrar:

• Conquistar um novo cliente custa dez vezes mais caro do que manter um cliente atual!

• 5% de aumento na retenção pode significar 85% de aumento em lucratividade!

Dicas para tudo dar certo

Depois de analisarmos as dificuldades, vamos olhar os quatro grandes *facilitadores* para a implantação de um SAC eficiente:

• Organização - Antes de começar, certifique-se de que o atendimento ao cliente fará parte de uma filosofia da empresa, e não será somente um departamento. É importante cercar-se das pessoas certas, preferencialmente as que *gostam* de clientes.

Central de Atendimento qualquer um faz; a diferença entre o ótimo e o medíocre está exatamente na pessoa que atende ao telefone ou recebe o cliente no balcão. Nas pessoas está o sucesso de qualquer estratégia.

• Normas e práticas - Não se assuste. Da mesma maneira que essas normas e práticas são inibidoras, elas podem se tornar grandes facilitadoras, bastando saber delegar poder de solução, fazer os funcionários “arriscarem o pescoço pelos clientes”. Isso é o que chamamos de *empowerment*. É isso que vai possibilitar à pessoa que está do outro lado da linha “virar o jogo” com o cliente. Não estamos propondo que as pessoas saiam distribuindo dinheiro ou crédito indistintamente. É possível criar parâmetros de alçada: até um certo limite de crédito, o operador da central poderá resolver o problema do cliente. No ato. Na mesma ligação. Na American Express, cada operador tem uma alçada de até

US$ 2 mil para resolver problemas que possam ocorrer com os clientes. Sem precisar pedir um minutinho — “vou ver com o supervisor” ou

“não será possível, normas da empresa”. O segundo ponto-chave: criar a filosofia de pensar, agir e ser *customer friendly*. Nada pior do que gente mal humorada, ainda mais quando se trata de um representante do atendimento a clientes. A melhor defesa para isso: treinar, treinar, treinar.

• Sistemas de Informação - Dependendo do tamanho e da complexidade do seu negócio, o cruzamento das informações do seu banco de dados com o operador é fundamental, tanto com o objetivo de atualizar os dados quanto com o de fornecer o máximo de subsídios para que o operador possa atender melhor a esse cliente.

• Medições e recompensas - Como a todo momento estamos

falando de gerar lucro, é essencial o monitoramento constante das atividades da sua central de atendimento. Informações como a quantidade e tempo de duração de chamadas e a proporção de solução do problema do cliente em relação ao número de chamadas que ele efetuou sinalizam os fatores críticos de sucesso e possibilitam um gerenciamento para que se possam atingir os objetivos traçados.

Isso vale também para a avaliação e motivação da equipe que está envolvida com a linha de frente. Podem-se usar disciplinas de qualidade total, treinamento específico, campanhas de incentivo, cliente misterioso (*mistery shop*, ®Indicator e muitas outras ferramentas que, sem dúvida, sendo bem administradas, levarão os níveis de retenção do seu cliente para o alto. Um aviso importante: monitorar os pontos de insatisfação no contato com o cliente garante o atingimento das metas de satisfação. Em outras palavras: grude a barriga no balcão! E no telefone!

Check-list das empresas excelentes no Serviço de Atendimento ao Cliente

! Se a sua estratégia é criar corredores de comunicaçao, um serviço de atendimento ao cliente é a tática. Caso contrário, esqueça.

! Antes de montar qualquer estratégia de serviço, voce precisa conhecer seu cliente.

! Ligue para sua central e pergunte a voce mesmo: esse é o serviço que eu gostaria de ter como cliente?

! Estabeleça *benchmark*. Ponha a barriga no balcao e pergunte, reclame, compre produtos ou serviços, faça algum pedido e descubra alguma coisa (ruim ou boa).

! A responsabilidade do atendimento ao cliente nao é só da Central, mas de todos: do porteiro ao presidente.

! Defina padroes e processos de atendimento. Faça com que sejam cumpridos. Nao se muda a regra do jogo no meio do campeonato, a nao ser que seja em benefício do cliente.

! De feedback sempre. Nunca deixe um cliente sem resposta.

! Explore a potencialidade de sua equipe de vendas. Ela representa a sua empresa na “hora da verdade”.

! Se o corredor de comunicaçao está criado, entao é fácil fazer o pedido de compra. Certifique-se de que sua empresa tenha estrutura adequada para entregar o que foi prometido.

! Construa uma relaçao de confiança e reduza o estresse em cada contato. Isso vai trazer muitos clientes de volta e, com certeza, os amigos dele também.

! Lembre-se: é dez vezes mais caro trazer um cliente novo do que manter um cliente atual.

! Verifique a continuidade dos seus padroes de atendimento. Monitore os indicadores de performance e busque a melhoria contínua.

A hora e a vez do

pessoal interno

“Agora eu quero que vocês levantem a mão direita — e lembrem-se do que dizemos na Wall-Mart, uma promessa feita é uma promessa cumprida

— e repitam comigo: a partir de hoje, eu prometo e declaro solenemente que sempre que um cliente estiver a três metros de distância de mim, eu irei sorrir, olhar nos seus olhos e cumprimentá-lo...”

Trecho do discurso via satélite de Sam Walton, em 1980, para mais de cem mil funcionários da Wall-Mart, — gigante do varejo mundial: 2 799 lojas, 675 mil funcionários, US$ 100 bilhões de faturamento anual.

Quantos de nós já não passamos por situações em que fomos expostos a entusiásticos comerciais e malas diretas com ofertas tentadoras e, na hora em que chegamos na loja, o vendedor está com aquela cara de “peixe morto”, sem ter a menor idéia da oferta que você mencionou e ainda tenta lhe empurrar um produto da concorrência?

Na hora da verdade, o funcionário, que representa o sucesso ou fracasso de toda estratégia e investimento, foi “esquecido” de ser avisado. Sem tesão não há solução!

Há alguns anos a Sharp do Brasil iniciou o PRS — Programa de Relacionamento Sharp. Ele contemplava basicamente três públicos distintos: o consumidor/usuário final, o lojista que vendia os produtos e os vendedores das lojas. Com esse posicionamento, o programa buscava se relacionar de forma constante com os três públicos com abordagens específicas para cada um deles. Assim, podia-se ter certeza de que o cliente, quando chegasse, por exemplo, nas Casas Bahia, e perguntasse por um produto da Sharp, não só ia ter um atendimento adequado, dentro dos padrões da empresa, como, principalmente, encontraria um vendedor muito motivado, conhecedor da linha de produtos e ávido por fechar a venda, sabendo que também seria reconhecido e recompensado.

A participação dos funcionários da empresa, do porteiro ao presidente, é fundamental para que qualquer estratégia tenha um final feliz. E se a concorrência se apropriar da estratégia? Pior do que a concorrência saber é o funcionário não saber!

Um bom plano de estratégia deve ter uma aparência de “gasto”: todos devem tocar, opinar, rabiscar, xerocar...

Como lidar com pessoas

Existem várias formas de se obter a integração, o envolvimento, o comprometimento e o coração das pessoas. Ninguém nasce sabendo. A fórmula do sucesso é:

• contratar as pessoas certas;

• treinar, treinar e treinar;

• motivar, motivar, motivar.

As empresas excelentes valorizam ao extremo seus novos funcionários: promovem visitas departamentais, ocasião em que são servidos de café e chá pelos próprios diretores. Demonstram o discurso da importância. Fazem com que o funcionário se sinta parte

de um time no qual as pessoas é que fazem a excelência.

Hal Rosenbluth, diretor da mais bem sucedida agência de viagens dos Estados Unidos, resume esse espírito num comentário:

“ O serviço pode ser melhorado de ruim para bom e de bom para excepcional. Mas existem inúmeras maneiras de fazer com que ele vá além do excepcional e é aí que queremos estar. As pessoas não colocam o cliente em primeiro lugar naturalmente. Só sabendo o que é se sentir único diante dos olhos de outra pessoa é que elas podem sinceramente dividir este sentimento com outras pessoas.”

Privacidade:

voce ainda vai ouvir

falar muito disso

A explosão dos computadores pessoais, as infovias, as grandes redes de informação, a Internet, os bancos de dados das empresas, as televisões a cabo e a customização atropelaram o mundo.

Tornaram as leis antiquadas, questionaram a moral e a ética empresarial, reformularam a economia, reordenaram prioridades, redefiniram os locais de trabalho, desafiaram constituições, mudaram o conceito de realidade e obrigaram as pessoas ficarem sentadas durante horas diante de telas de computadores enquanto o CD-Rom e as *home pages* trabalham. Não resta dúvida de que vivemos a revolução da informação e, como diz Nicholas Negroponte, professor e diretor do laboratório de mídia do MIT e colunista da revista *Wired*, "as revoluções não são sutis".

Um dos pontos mais sensíveis dessa revolução diz respeito à questão da privacidade. "Informação na ponta dos dedos" é um dos lemas da Microsoft, mas o perigo está em relação a quais informações na ponta dos dedos de quem.

Você provavelmente não vai querer que muitas informações sobre suas preferências pessoais — aonde você foi, o que você comprou, que filme você viu ou alugou — sejam repassadas e

compartilhadas em redes eletrônicas. A empresa de telefonia, o cartão de crédito, a videolocadora e até o médico, todos conhecem um pouco a seu respeito.

Até um determinado limite, não há nada de errado nisso. Muito pelo contrário, quanto mais a empresa detém informações sobre seus clientes, tanto mais poderá ser feito para satisfazê-los com o produto certo na hora certa. Mas a privacidade corre perigo se essas informações se espalharem demais ou forem compartilhadas com muita gente — ou se forem coletadas e distribuídas sem seu consentimento. Existem nos Estados Unidos dezenas de empresas especializadas em comercialização de informações sobre clientes.

Elas montam megabancos de dados públicos, através de fontes transacionais (um cliente assinou uma revista, comprou um produto por reembolso, fez uma doação, etc.) ou de fontes compiladas de registros públicos (proclamas de casamento, certidão de nascimento, listas telefônicas, etc.) e comercializam essas informações para quem quiser. O maior banco de dados público, por exemplo, o National Consumer Database, da Metromail, contém informações acerca de 140 milhões de indivíduos e mais de 90 milhões de domicílios: informações demográficas, uso de marcas de produtos alimentícios, artigos de saúde e beleza, artigos domésticos, medicamentos e informações sobre estilo de vida — *hobbies*

e interesses, ocupação, compras por reembolso postal e indicadores de renda —, tudo disponível a qualquer hora.

A quem pertence a informação?

O grande debate que começa a surgir nos países que já amadureceram a indústria do database — e certamente chegará ao Brasil em breve — envolve a propriedade das informações comerciais relativas às preferências e ao comportamento de consumo de cada cidadão. Será que seu perfil eletrônico pertence a você ou à empresa que compilou esse perfil? Imagine que você passe a utilizar uma agência de viagens virtual via Internet. Com o passar dos anos, o

agente acabaria por conhecer suas necessidades e preferências tão profundamente, que poderia fornecer um atendimento excelente.

Se a agência de viagens fosse proprietária de seu perfil, ela poderia revendê-lo para outras empresas interessadas em vender produtos a pessoas com um perfil como o seu. Isso diz respeito à privacidade!

Mas, se você fosse o dono desse perfil, poderia transferi-lo eletronicamente a outra agência de viagens, concorrente, que se beneficiaria sem ter gasto nada... O que fazer?

Certamente existem várias outras questões sendo discutidas neste exato momento, como até que ponto o poder público deve intervir na garantia dos direitos individuais, dado que grande parte das Constituições de países democráticos assegura a liberdade de pensamento e o direito de informar e ser informado. Tentar controlar essa revolução da informação é como tentar conter um vazamento de uma represa com o dedo.

Como tudo isso vai acabar?

Acreditamos que o equilíbrio surgirá do próprio mercado. Por um lado, as pessoas aprenderão a buscar as empresas que não compartilham perfis pessoais com outras — ou o contrário —, e por outro lado caberá às empresas perseguir a ética como um elemento vital para a sobrevivência. Um excelente livro lançado recentemente na Inglaterra, escrito por Elaine Stern, PhD, intitulado *Just business — Business ethics in action*, ressalta que, a longo prazo, é mandatório

para as empresas agirem dentro da ética. Diz o livro: “A empresa que tem o hábito de enganar, mentir ou roubar, que trata seus clientes com desprezo, ou seus funcionários de maneira injusta, ou seus fornecedores de modo desonesto, a longo prazo terá menores chances de ser bem sucedida”.

Algumas empresas já se antecipam a essas preocupações do consumidor e sinalizam para o mercado suas práticas preventivas e eticamente responsáveis. A AT&T é uma delas. Explorando sua *home page*, pudemos constatar isso: ela dedica uma página inteira

a seus princípios e orientações, sob o título de: “Privacy: AT&T

customer information principles”.

Caberá aos profissionais de marketing conduzir um profundo debate sobre a ética na revolução da informação nas empresas. Mais do que nunca, a solução para as questões relativas à privacidade está em nossas mãos. O sucesso ou o fracasso depende de nossas atitudes, AGORA!

Afinal, o que é um

cliente encantado?

Todas as transformações citadas ao longo deste capítulo têm gerado excelentes oportunidades para as empresas brasileiras. Raros são os registros de práticas de sucesso no nosso modelo empresarial.

Estamos recém-saídos de um sistema econômico monopolizado e altamente controlado para um modelo econômico da sobrevivência do mais “apto”.

O ponto de referência para o sucesso de uma estratégia empresarial deve ser o cliente. E pode ter certeza de que nunca cansaremos de dizer isso, pois existe um longo caminho a ser trilhado, seja na cabeça das pessoas ou nas estruturas de poder das empresas.

Para ser a TAM na virada do milênio, a empresa tem de começar hoje a dar foco no cliente. Assim como fez a TAM há dez anos. Foco no cliente exige, conforme descrevemos:

! “prodiços”: produtos com cada vez mais serviços e serviços com cada vez mais produtos;

! mais valor em tudo que o cliente acha importante. Se ele quer conveniencia, entregue o produto em casa. Se ele quer tranqüilidade, ofereça uma garantia adicional. Se ele quer privacidade, demonstre possuir um código de valores inquestionável;

! uma busca obsessiva pelo feedback. O *database* marketing

possibilita o feedback e a conseqüente oferta do produto certo para a pessoa certa no momento certo por um preço justo;

! tornar cada contato com a marca um evento memorável;

! suscetibilidade. Nao basta obter a informaçao e rejeitar a mudança que o cliente pede;

! flexibilidade. Rigidez nao combina com os anos 90. Quanto mais flexível voce for para adaptar seus produtos, preços, políticas e cultura r realidade premente, melhor voce será para seu cliente;

! adaptabilidade e rapidez. Se voce nao tem o produto que o cliente quer hoje, ele vai procurar a concorrencia. Traga a alma e a velocidade de uma empresa pequena para dentro do corpo de uma empresa grande;

! mais amor aos clientes, menos amor aos produtos;

! pessoas com poder de decisao e envolvidas. Estratégias só acontecem quando toda a empresa entende.

O objetivo deste capítulo foi transmitir uma visão muito prática de resultados que podem ser obtidos quando se percebe que o mundo mudou. O consumidor mudou.

É preciso ter consciência de que esta mudança é definitiva e muito mais abrangente do que se imaginava.

O que tentamos inexoravelmente mostrar foi um caminho alternativo à *agonia, desesperança e extinção total,* como disse Woody Allen no início deste capítulo.

Há um dito popular no meio empresarial que descreve cinco tipos de empresas: aquelas que fazem as coisas acontecerem, aquelas que acham que fazem as coisas acontecerem, aquelas que observam as coisas acontecerem, aquelas que se surpreendem quando as coisas acontecem e aquelas que não sabem o que aconteceu.

A escolha só depende de você. Boa sorte!

IV

A nova

organizaçao

Como eu vim parar aqui?

Nao tenho a mínima idéia!!!

Eu normalmente falo para um monte de gente, mas quando tenho de escrever nao é fácil. Com todos deve acontecer a mesma coisa... ou nao?

No papo que vem a seguir coloquei apenas aquilo que vivi nestes anos todos nas minhas andanças por centenas de empresas de todo tipo, especialidade, tamanho e estágio de desenvolvimento.

Nao tem nada aqui tirado de livros e conceitos importados.

É claro que tentei relacionar as experiencias com o que os entendidos andavam dizendo, sabe como é que é... as pessoas gostam de saber que estao por dentro e que outros pensam da mesma forma.

Tentei também isolar as minhas experiencias internacionais para nao influenciar as soluçoes internas das empresas brasileiras com as quais trabalhei e levar até

voces as coisas que vao funcionar aqui e para voce.

Dentro do tema "A nova organizaçao", escolhi tres assuntos para discutir com voce: estrutura organizacional, planejamento estratégico e inovaçao.

Estrutura da organizaçao... muito complicado e deli-cado...cada um sabe onde lhe dói o calo, mas a soluçao é sempre amarga quando temos de reorganizar.

Planejamento estratégico é outro assunto de que eu gosto, mas é muito mal aplicado no Brasil. A gente é muito imediatista e planeja pouco, depois executa demais. No final das contas, fica tudo muito caro e impraticável. Vem o concorrente da Ásia e nos mata com baixo custo e preço. Conclusao: eles planejam e nós nao!!!

A parte final, que trata de inovaçao e criatividade, é muito prática e tirada da minha experiencia com a empresa que tenho hoje com o meu colega de mais de 20

anos de "sacadas", o Orfeu Trivelli.

Espero que voce goste!

Mário Kempenich

Sócio-Diretor da

Strategía Consultoria

A estrutura organizacional

Por que este capítulo do livro é importante para você? Por que saber dessas coisas e como isso pode afetar a sua vida?

Provavelmente a resposta mais simples é: *este é o assunto mais importante da sua vida...*

Eu explico:

Se alguém decide trabalhar, provavelmente pode se ver na gôndola de um supermercado sendo oferecido ao seu segmento de mercado... ao seu *prospect*...seu cliente...o comprador.

Em marketing, a gente resiste um pouco a essas idéias. Mas, como jovem, provavelmente a sua resistência é titânica.

Como? Eu? Não estou à venda!!!!

Calma.

Você está disponível, certo?

Alguém que lê seu currículo pode se interessar; estamos indo bem?

Então, como um bom produto, você deve preparar uma boa embalagem, não é assim?

Não resista muito... você precisa de uma boa embalagem sim: o currículo. Precisa ser elegante e discreto, demonstrar seus dotes e seus dons, mas sem exagerar. Você levou algum tempo para ser desenvolvido e estar disponível para... o consumo. Ok?

Bem, se é assim, chegou a hora de testar esse produto. Vamos às entrevistas, às dinâmicas de grupo, aos questionários e a mais testes. Depois dessa parte, você passa para as entrevistas pessoais com os seus chefes diretos. Assim, começa agora seu novo aprendizado.

Eu digo sempre que essa fase é a da melhoria do produto oferecido porque você, diferente de um produto de consumo, tem a capacidade de apreender (prender informação). Assim sendo, essa somatória de dados que você coleta começa a formar o profissional

talhado para uma determinada organização.

Você, na verdade, está vivendo um período de amoldamento.

Você está se ambientando.

A próxima fase é a do... aprendizado. Ué... Já foi essa fase...

Não?

Não, nunca chega ao fim e no início, então, é fogo, pode acreditar.

Você precisa ter calma. A primeira impressão é a de que você sabe as respostas das perguntas que fazem a todo momento aos seus pares ou chefes. Você tem a impressão de que tudo é muito simples.

É nesse momento que as coisas começam a ficar confusas.

A primeira pergunta é solta na mesa e você já se prepara para responder. Mas alguém mais velho que você corre e dá uma resposta que não combina nadinha com aquela que você imaginou. O seu superior elogia a resposta do companheiro e você começa a se preocupar.

Uau, não era nada disso que eu estava pensando!!! Poxa!!! Ainda bem que não abri o bico.

Mas não é calado que você mostra seu potencial. Ninguém vai

“ver” você se você não fala, não escreve, não toma a frente das coisas, não toma algumas decisões, não manda e-mail, não se inter-relaciona com as pessoas e não se enturma.

Antes de mais nada, você precisa aprender a “navegar”. Cada empresa tem um ambiente diferente, uma organização diferenciada.

Não é porque alguém trabalhou na IBM que conhece todas as empresas de informática. Também não é porque você já trabalhou na área bancária que pode dizer que todo banco é igual.

Muito pelo contrário!!!

As organizações são muito diferentes, diferentes até na maneira de se organizar e de como as coisas devem acontecer dentro dela.

Isso também me lembra daquela vez que trabalhei com um pessoal de uma cooperativa de eletrificação no sul do país.

Tudo muito especial e diferente!!! Gente do interior muito bem

preparada para competir nesse ambiente, mas diferente dos profissionais que encontrei em São Paulo ou Nova York!!!

A empresa era lucrativa e tinha uma coisa interessante que unia aquele grupo: a natureza do negócio!!! Estar ligado a uma empresa pelo sistema cooperativo é uma experiência única e diferente, sem dúvida.

Tive de me “ambientar” para depois poder aconselhar o grupo, e com você vai acontecer o mesmo.

Nada é por acaso ou gratuito. Sempre há uma razão para que aquilo seja daquele jeito.

A estrutura vertical — a tradição nas empresas A estrutura organizacional vertical é aquela que todo mundo conhece e para a qual todos tinham uma proposta baseada na escolha das pessoas pela função que iriam ocupar. Isso quer dizer que as pessoas eram escolhidas no mercado por sua capacidade de executar determinada tarefa.

Veja alguns exemplos de profissionais que eram contratados no passado, até pouco tempo: datilógrafo, ou operador de torno X45B, ou programador de sistemas e assim por diante.

Você era contratado para preencher um cargo, assim era e assim ficou durante muito tempo. A hierarquia era estabelecida e a cadeia de comando que se fazia necessária era em forma de pirâmide, de cima para baixo.

Era uma beleza, mandava quem sabia e obedecia quem tinha juízo... você se lembra... a sua empresa é assim ainda hoje...

Ok. Não tem problema... é assim mesmo. Muitas empresas são organizadas assim, organizadas por função. Você deve estar se perguntando: e qual é o problema com isso?

Bem, na verdade, problema algum.

Apenas alguns funcionários desmotivados, porque precisam fazer sempre a mesma coisa e do mesmo jeito. Ou uma chatice de relacionamento, porque ninguém valoriza esse trabalho repetitivo.

Ou as pessoas têm a falsa impressão de que estão ocupadas oito horas por dia, mas na verdade estão apenas preenchendo o tempo e não trabalhando verdadeiramente. Não entendeu? Eu explico com outras palavras.

Se na empresa existem 30 documentos por dia para revisar e eu levo 10 minutos para revisar cada um deles, depois de umas quatro ou cinco horas eu já terminei. E o resto do tempo? Fico enrolando?

Fico andando? Posso fazer outra coisa? Certo, pode fazer outra coisa!!!

Parece outra vez muito simples... mas as empresas têm problemas com isso.

Sabe por quê?

Quando houver um pico de trabalho, uma elevação da quantidade de documentos a processar, quem vai fazer? Se eu quiser usar o seu tempo para outra atividade, eu preciso qualificar você para fazê-lo, correto? Se você fizer coisas diferentes, tem de ser no mesmo departamento, senão você vai ter um chefe a mais, e sabe como é: dois chefes para um índio só dá nó...

Nessa visão, portanto, cada um era responsável por um trabalho.

Em outras palavras, o título encerrava a verdade absoluta, como nas listas de cargos e funções das empresas que conhecemos.

Você se lembra de algumas dessas áreas:

• área administrativa

• área comercial

• contabilidade

• novos produtos

• área financeira

• propaganda

• industrial

Você também se lembra de alguns cargos existentes nessas áreas, como:

• área administrativa - gerente administrativo, conferente, assistente administrativo

• *138* •

• área comercial - vendedor, encarregado do merchandising

• contabilidade - contador, controlador, gerente financeiro, encarregado de contas a receber

• novos produtos - gerente, desenvolvimento, controle de qualidade

• propaganda - mídia, atendimento, criativo, desenhista, redator

• industrial - chefe do turno, operador de máquina, supervisor de turma

Surgem novos profissionais

Agora, essas áreas e seus cargos começam a mudar lentamente.

Veja alguns exemplos:

• de área administrativa para sistemas

• de área comercial para marketing

• de contabilidade para controladoria

• de novos produtos para pesquisa e desenvolvimento

• de propaganda para comunicação

• de industrial para processos produtivos O profissional de todas essas áreas

começou a mudar também, e tão rapidamente que surgiram necessidades profissionais ainda mais desafiadoras, que têm relação com o que cada um sabe fazer.

Assim, alguns profissionais, mais do que outros, precisavam completar seus conhecimentos:

A) Profissional de marketing — não adianta conhecer marketing sem a parte financeira, porque cada vez mais a parte da "grana"

é considerada importante. Nada de muita criatividade sem justificar os resultados, projetando e criando os cenários competitivos. Nasce a necessidade do "marketeiro financeiro" .

B)

Profissional administrativo — não é suficiente conhecer sistemas administrativos; é necessário entender de O&M e de finanças. Nasce o administrador da mudança.

C) Publicitário — este é um dos que mais sofre, porque precisa conhecer finanças (coisa de que esse profissional não gosta mesmo)

e todos os aspectos da comunicação. Nasce o *wholegger* (marca registrada pela Young & Rubican), que é na verdade um estrategista que conhece a propaganda e a comunicação dirigida, é a pessoa que conhece o ovo todo — *whole*: todo e *egg*: ovo.

D) Profissional da distribuição — agora existe o especialista em logística, que não só faz romaneios como também administra a estratégia de distribuição do ponto de vista do mercado e da redução de custos.

E)

Vendedor — este agora é chamado de *valueman,* e deve saber relacionar a criação de valor com benefícios gerados; o valor do item é secundário, e o que importa é o que ele agrega ao caixa do cliente.

Assim, você pode perceber que as profissões estão mudando bastante. Em alguns casos, essas mudanças são influenciadas por algumas modernidades que obrigam as pessoas a procurarem a especialização: profissionais das áreas de engenharia que procuram o marketing ou administração, médicos especializados em ressonância magnética, relações públicas que procuram a especialidade em *corporate affaires*, ou simplesmente o profissional de comunicação que agora precisa aprofundar seus conhecimentos em linguagem digital ou multimídia.

Mais novidades à frente: a estrutura horizontal Quem manda sabe, obedece quem tem juízo... Nós já utilizamos esta frase quando falamos da hierarquia nas organizações.

Você trabalha em uma empresa em que isso acontece?

Bem, não se preocupe...

Essa estrutura vertical tradicional tem um tempo para acabar por causa de algumas razões que já identificamos antes e que você entende com facilidade. Veja a seguir:

1. Uma função encerra um tempo limitado de oito horas diárias para realizar a tarefa. Como os sistemas facilitaram e agilizaram o trabalho, teoricamente agora temos mais tempo para outras tarefas. Podemos fazer outras coisas e ter mais responsabilidade

e, assim, maiores salários.

2. As pessoas gostam de novidades e de mudar... precisam mudar.

Uma vez estão no escritório, outra vez em casa ou na rua falando com clientes; em todos os casos, estamos exercendo tarefas diferentes. Na verdade, fazendo mais e melhor aquilo de que gostamos, e assim produzimos mais.

3. A reengenharia (reestruturação das empresas) provou que não tem, como função básica, cortar pessoas, mas sim reduzir níveis gerenciais, reduzir burocracia e principalmente repensar os processos. Conclusão: *repensar processos* quer dizer reduzir trabalho e retrabalho, perseguir a eficiência e fazer as pessoas trabalharem melhor em times.

4. Para o preparo das pessoas é necessário que a empresa tome a si a responsabilidade de desenvolver os indivíduos, utilizando sistemas e processos inteligentes que permitem o fluxo do conhecimento pelos vários times sem necessariamente mandar *todos* para um curso ou seminário. O conhecimento precisa estar disponível para todos na empresa e tudo precisa ser fácil. *Uma organização que aprende* por si só é o novo conceito de melhoria e preparo intelectual do grupo. Uma parte da estrutura se atualiza em alguns assuntos e "passa" essas informações e os novos conhecimentos para toda a estrutura restante. Uma pessoa aprende e contamina todos dentro de um processo de aprendizado constante. Menores investimentos totais e maior velocidade na distribuição do conhecimento... esse é o lucro da empresa.

5. A globalização é também uma outra razão para as empresas se motivarem para mudar sua maneira de gerenciar as suas organizações. Por funções é mais caro e não se aproveita todo o potencial das pessoas. Assim sendo, devemos planejar nossas empresas com as vistas voltadas para os processos...processos...

é assim mesmo!!!

Fiz um desenho de como essa nova estrutura vai aparecer em um diagrama que alguns até já conhecem e que mostra a *estrutura horizontal* com bastante clareza.

PRESIDENTE

DIRETOR DE

FUNÇÃO

Processo

Facilitador

Processo

Processo

TIME 0098

TIME 86700

TIME MULTI-

FUNCIONAL

Estrutura horizontal

Você percebe que as coisas mudaram mesmo!!!

A primeira coisa que mudou bastante entre um sistema organizacional e outro é a cadeia de comando... na verdade, na estrutura horizontal o que prevalece é cada vez menos a cadeia de comando e cada vez mais a equipe ou time multifuncional.

Os *facilitadores* são os primeiros da lista de mudanças que tomam o lugar dos antigos gerentes. Neste caso do exemplo, estamos mantendo apenas alguns dos diretores como *diretores de função* para dar suporte e apoio pelo lado técnico, dizendo o que **Direcionamento**

pode ser feito, o que está certo e o que está errado.

Nestas estruturas não se está privilegiando a hierarquia, mas sim *o time de trabalho,* que é composto por pessoas que, na sua maioria, são as mesmas em diferentes times e processos.

Dando um exemplo: o mesmo engenheiro que participa de um time de produção está presente também no processo administrativo, revisando documentos nos quais as especificações técnicas são importantes.

Se fosse no sistema antigo, vertical, teríamos duas pessoas para

essas duas funções diferentes. Nesse novo conceito, apenas uma pessoa desempenha duas ou mais funções.

Assim, profissionais trabalham em áreas diversas (processos) e têm uma vida mais dinâmica. Isso pode permitir a redução da quantidade de pessoas nas estruturas ou aumentar a eficiência, produzindo mais com a mesma estrutura.

Esta é a verdadeira reengenharia; não aquela voltada para reduzir o número de funcionários, mas a técnica que repensa o processo e o sistema operacional e conseqüentemente reduz o número de pessoas.

No desenho, você percebe como as coisas mudaram dentro da empresa. Os círculos que fazem parte da matriz são a representação dos times multifuncionais. E você pode aparecer várias vezes dentro de um processo ou outro.

Digamos que existam três processos na sua empresa — o processo comercial, industrial e logístico — e que você trabalhe nos três.

No processo comercial você é um *valueman* (vendedor) porque conhece a parte técnica e tem boa lógica e desenvolvimento de raciocínio, itens importantes na hora da negociação.

No processo industrial você está envolvido com a parte técnica do controle de qualidade porque tem formação para isso e paciência com os ensaios, um atrás do outro.

No processo logístico você participa como programador de entregas porque conhece os clientes e sabe operar um banco de dados em computador.

A organização horizontal e uma dica para você: plugue-se na Internet

Você percebe que valores diferentes estão norteando as empresas modernas e que você vai desempenhar funções cada vez mais diversas e multifuncionais.

Trabalhar no sistema de processos exige gente diferente e preparada de maneira diferente. Assim, os sistemas de informação e especialização serão os mais importantes do futuro.

Você deverá sempre pensar em uma profissão que chamaremos de básica; os outros estudos são os da especialização. É como um engenheiro que precisa de informações para o trabalho nas áreas de vendas e de produção simultaneamente e para isso você precisa também conhecer marketing, comunicação e finanças.

A Internet tem um papel importante no processo por causa do número de

informações disponíveis.

Uma das coisas mais importantes que tenho recomendado a todos é plugar-se na rede. Isso é muito fácil. Basta entrar em contato com um provedor de acesso. Esse provedor é uma empresa que vai ligar você e o seu computador ao sistema Internet de rede que conecta milhares de computadores no mundo.

Na verdade, você pede ao provedor que ligue seu computador à rede. Ele, o provedor, vai enviar para você um *software* pelo correio e você o instala. Esse *software* é um programa de visualização que permite acessar a Internet e ver as páginas. O provedor vai fornecer também o seu e-mail, que será seu endereço de correspondência.

Durante todo o tempo, o provedor está ligado na rede. Ele recebe e guarda suas mensagens e, quando você estiver ligado com o seu paginador, pode se conectar ao provedor e retirar as suas mensagens.

Por esse serviço de conexão e gerenciamento de mensagens o provedor cobra algo em torno de R$ 50,00 por mês.

Sem a Internet, você é apenas mais uma pessoa no mundo; mas com a Internet, você está conectado com tudo o que acontece e com o que vai acontecer.

Decidi falar um pouco sobre a Internet porque julgo ser muito importante estar ligado e saber de tudo o que acontece. Mas, mais importante ainda, é ter o acesso ao sistema de banco de dados disponível na rede. São milhares de empresas especializadas no gerenciamento de informações e em sua disponibilização através da rede.

Assim, você pode pesquisar sobre tudo o que precisar.

Uma nova profissão que surge no mercado é a de pesquisador

na Internet, o profissional que encontra, com velocidade, as informações nos bancos de dados.

Você pode se perguntar: “Mas por que isso é difícil e exige uma especialização, já que todos dizem que a rede é uma operação muito simples?”

Bem, você tem um pouco de razão, mas as coisas não são exatamente assim. Em primeiro lugar, os bancos de dados são muitos e muito grandes e você precisa ter conhecimento do que encontrar dentro deles. Em segundo lugar, a língua ainda é uma barreira; é em inglês que encontramos os melhores materiais, e nem todos dominam esse idioma. Finalmente, é gerenciar a informação que deve ser relevante, útil e necessária.

Como você vai ser remunerado na nova organização Uma outra grande mudança que as empresas e as sociedades começam a enfrentar e que agora pretendem utilizar rapidamente é a avaliação e remuneração dos indivíduos pelo resultado.

O que quer dizer ser remunerado pelo resultado?

É praticamente acabar com a troca de horas trabalhadas por salário. Em outras palavras, as empresas e a sociedade chegaram à conclusão de que a medida de performance do trabalho por hora é, senão uma solução burra, pelo menos distorcida.

E é fácil entender. Toda vez que você faz um trabalho, não interessa se você é melhor ou pior que o seu colega, o seu tempo é calculado pela média e não pela sua capacidade.

Vamos ver um exemplo: você sabe usar bem uma planilha eletrônica e consegue processar um texto de cem laudas ou páginas em cinco horas. A média de performance para essas folhas é de dez horas, e você consegue fazer o trabalho na metade do tempo.

Qual é a sua motivação para acabar em cinco horas, como você é capaz?

Nenhuma... Certo?

Claro... Para que você vai correr, se vão pagar o mesmo valor pelo trabalho?

E se você pudesse fazer dois textos nesse tempo e vender seu texto

e *não* as horas trabalhadas? Você então procuraria fazer mais rápido ainda, para, quem sabe, fazer três textos no tempo em que os outros fazem apenas um.

A parte dos erros também é importante, porque a cada erro se desconta uma parte da sua remuneração. Assim, você se motiva pela *eficiência* e pela *qualidade* ao mesmo tempo.

Bom, não é?

Numa empresa, as horas desse exemplo se transformam em peças produzidas, serviços realizados ou índices de desempenho alcançados. Esses índices também podem ter relação com as tarefas que você realiza e que são mais difíceis de serem medidas e avaliadas.

O atendimento ao consumidor, por exemplo, pode ser medido pelo índice de problemas resolvidos por chamada telefônica.

Normalmente, um profissional é medido e avaliado por alguns indicadores de desempenho. De quatro até oito, no máximo. A lucratividade da empresa ou da sua área será sempre um desses indicadores.

Trabalho significa também agregar valor, trazer resultados para a sua empresa e para o seu trabalho. Existem muitas maneiras de incluir esses valores no salário do funcionário. Isso se consegue através do reconhecimento de que seu trabalho individual ou do seu time está de alguma forma contribuindo para:

• reduzir os custos

• aumentar a receita

• melhorar a organização

• melhorar a eficiência

• aumentar a velocidade

• melhorar a qualidade

• alcançar o zero defeito

• melhorar a disciplina

• reduzir o retrabalho

• melhorar o serviço

Assim sendo, as empresas procuram hoje criar métodos que permitem avaliar esse ganho de valor para poder remunerar melhor seus funcionários e fazer tudo girar em torno do resultado mensurável.

Preparei uma rápida tabela que contempla as novas formas de remuneração pelo resultado:

Profissao

Salário

Remuneraçao

pelo resultado

Gerente comercial

0,02% do

50% do salário

de marketing

volume médio

anterior + adicional

ou de vendas

de vendas anuais

de 1% sobre aumento

da empresa

de lucro da empresa

sobre o Business Plan

Gerente de

0,018% da

20% do salário

informática

receita média

anterior + adicional de

ou time

da empresa nos

10% sobre reduçao de

multifuncional

últimos tres anos

investimentos na área

e ganhos de eficiencia

Operador de

Salário

Peças produzidas

máquina

Você vê que o profissional deve se preparar cada vez melhor e de maneira dirigida, tendo em vista um processo e um trabalho, e sempre com uma visão clara dos resultados que pode trazer para a empresa.

Antes de aceitar um trabalho, negocie as condições. Você deve incluir coisas

como eficiência, indicador de desempenho ligado à produtividade e assim por diante.

Essa nova visão, mais abrangente e completa, é a visão do ser humano com visão de negócio — o *entrepreneur*, ou seja, o realizador.

Esse profissional é o que mais se procura para os serviços. Muitas vezes as estruturas das empresas ainda estão um pouco enferrujadas, presas, duras, mas você pode e deve fazer a diferença discutindo esses assuntos e ajudando outros a pensar como você.

Assim é o profissional do futuro, alguém preparado para desafios pontuais, completos, auto-suficientes, como se fosse uma célula de

trabalho completa que tenha começo, meio e fim.

O planejamento estratégico

Antes de pensar em fazer, precisamos planejar!!! Todo mundo fala disso, mas ninguém faz isso na verdade. Pelo menos, não como deveria.

Sabe o que acontece? Vira rotina!!!

Todo dia é a mesma coisa e aí a gente “chuta”, não é?

Mas por que fazemos assim?

Imagine uma empresa sem planejamento que sai na rua com um produto sem a mínima estrutura, quantidade, qualidade ou preparo.

E se aquele produto existe no mercado, melhor e mais barato?

Morreu sem ter nascido, não é?

Mas é isso o que acontece. Planejar dá trabalho, custa tempo e recursos.

Hoje já não é possível pensar desse modo. É tanta coisa que acontece ao mesmo tempo que planejamento é o *estado permanente* das empresas: *estado de alerta.*

É preciso monitorar as forças externas, de clientes, fornecedores, entrantes, substitutos e concorrentes; entender os movimentos tecnológicos e de novos materiais com os novos fornecedores estrangeiros; acompanhar as alterações econômicas, políticas e sociais; viver as modernidades e muito mais!!!

Um sistema de planejamento

A tarefa do planejamento estratégico é buscar constantemente as respostas às nossas perguntas, pesquisando, questionando e duvidando do que encontramos. É quando a maturidade e o jogo de cintura, assim como muito bom senso, entram em ação.

Bom senso. Simples mas muito subjetivo, não é?

Mas é isso mesmo que se pretende com o *planejamento*

estratégico: diminuir a dependência do bom senso, evitar a alta dosagem do inesperado ou do não tangível e trabalhar com as possibilidades reais e mensuráveis, palpáveis.

Vamos falar um pouco das técnicas que utilizamos para acompanhar esse planejamento. Acredito realmente que ele pode preparar as organizações para o ambiente competitivo, em que a única certeza é a permanente incerteza das coisas.

Se você souber como esse planejamento é feito, pode compreender melhor como são tomadas as decisões na sua empresa.

Veja agora uma pequena amostra e as linhas mestras para a empresa aprender a posicionar-se permanentemente e direcionar seus negócios de maneira sistemática e coerente.

Fluxograma — Planejamento estratégico na

prática

Antes de começarmos a destrinchar esse fluxograma, tenha duas coisas em mente:

• O planejamento deve ser feito para cada produto da sua empresa em particular.

• O planejamento não é uma atividade estática. Deve ser feito diariamente!

Vamos lá, começando pela etapa de introdução.

Como podemos ver, a parte de Introdução detalha dados da própria empresa, como a sua estrutura econômica e financeira, organizacional e mercadológica.

Introduçao

Fluxograma - Planejamento

Introdução – Informações da

estratégico na prática

empresa

• Econômicas e financeiras

FLUXOGRAMA - PLANEJAMENTO

- Faturamento

ESTRATÉGICA NA PRÁTICA

- Custo do produto vendido

- Margem bruta/líquida

- Liquidez

- Situação de caixa

- Indicadores de desempenho

• Estrutura organizacional

- Organograma

- Nº de pessoas por área

Introdução

- Pessoas chave

- Locais e instalações

- Estrutura de remuneração

- Sistemática comercial

r

• Aspectos mercadológicos

- Linha de produtos

Avaliação de

Direcionamento

Resultados

- Participação dos produtos no

faturamento

- Rentabilidade de produtos/

clientes

- Plano de MKT

- Concorrentes

- Fornecedores

Execução

Planejamento

- Desafios

É importante ter todos na empresa envolvidos no processo de planejamento. Realmente recomendo que esse planejamento seja feito em times, sendo cada grupo responsável por uma parte das informações.

Essas informações podem ser organizadas de diversas maneiras; uma delas é pelo grau de complexidade em consegui-las.

Por exemplo: informações de contabilidade, como faturamento, custo do produto vendido, margens e outras. Essas são informações às vezes restritas a um grupo reduzido de pessoas, mas que devem estar disponíveis para o trabalho. Não existem razões que justifiquem não manter essas informações disponíveis e atualizadas.

Podemos colocar esses dados em planilhas resumidas, com as contas mais importantes, e alimentar estes dados mensalmente.

Algumas empresas já trabalham com essas informações atualizadas *on line* pelo sistema, ou seja, elas estão sempre disponíveis.

Posicionamento

A seguir, veremos os dados do posicionamento que monitoram e verificam o ambiente interno e externo da empresa. Vamos acompanhar pontos importantes e básicos, como cultura, satisfação do cliente, organização propriamente dita e assim por diante.

Vou começar pelo ambiente interno.

Flu**FLUXOGRAMA**

xograma - - P**PLANEJAMENTO**

lanejamento

ESTRATÉGICA NA PRÁTICA

estratégico na prática

Posicionamento – ambiente interno

• Cultura da empresa

r

- Crenças e valores

- Estilos

- Comportamento organizacional

• Desempenho dos produtos e

Posicionamento

serviços

- Satisfação do cliente

- Atendimento ABC – clientes e

produtos

• Resultado/cliente/produto – ABC

Avaliação de

• Organização

Direcionamento

Resultados

r

- Capacitação de equipes

- Sistema de atendimento a clientes

- Desempenho da equipe comercial

- Adequação da política comercial

- Formação de preços

- Planejamento/orçamento

Execução

Planejamento

- Desenvolvimento de RH –

rotatividade

- Voz da organização

Muitas vezes já estive em empresas em que o presidente dizia assim: “Deixa essa parte para lá porque não interessa” e aí ... era ela que faltava para a gente concluir o trabalho e tudo estava perdido.

Não assuma nada, nunca!!!

Não ache nada, nunca!!!

Não acredite em nada. Duvide... Constate... Veja com seus próprios olhos e aí sim tire sua conclusão.

Nesse momento, estamos atrás de algumas informações relevantes que dizem respeito às crenças e aos valores importantes para a empresa.

Existem aqui alguns pontos importantes que vale a pena a gente comentar: algumas empresas procuram colocar nas suas missões e visões de negócio frases que falam sobre o seu desejo de ser a líder do seu setor e eu me questiono um pouco sobre isso.

Será que devemos colocar como nossa missão ser o maior, em vez de ser o mais lucrativo, por exemplo? Será que devemos ter volume e arriscar a qualidade em detrimento do resultado?

Cada empresa precisa responder a essas perguntas por si, e uma resposta não vale para todas as situações. Aprendemos também que as empresas procuram resultados em áreas diferentes.

Algumas valorizam a constância como sinônimo de qualidade.

É o que aprendemos com algumas multinacionais da área de higiene e alimentação.

Outras procuram destaque na disponibilidade de seus produtos com um posicionamento coerente com a sua força de distribuição, já que seus produtos foram dimensionados para nichos de mercado.

Uma preocupação muito grande das empresas é a sua relação com seus clientes e o atendimento prestado. O que os clientes pensam de nós, o que querem e por que compram.

Os estudos de performance no atendimentos aos clientes têm relação com sua importância e relevância.

ABC de clientes envolve esse aspecto, ou seja, como devemos tratar os clientes e como deve ser a relação com os mais e os menos lucrativos, por exemplo. Algumas empresas preferem empatar resultados com algumas contas porque só a recomendação de que aquele cliente compra nossos produtos motiva outros para fazê-lo também.

É mais ou menos como na vida e no dia-a-dia.

Nós, às vezes, decidimos atender a um pedido um pouco mais

complexo e menos lucrativo de um grande cliente e ignoramos o mesmo pedido de um cliente não habitual ou pequeno, porque queremos encantar o grande cliente e prendê-lo ainda mais ao nosso relacionamento.

Nessa fase, nos preocupamos também com a capacidade das pessoas, nosso sistema de atendimento, política de preços e assim por diante.

No caso do Posicionamento — ambiente externo, a preocupação é com os outros, e é nesse momento que notamos quem está à frente competindo e quem tem as informações. É nessa hora que a Internet se transforma no grande aliado, assim como a inteligência competitiva.

Veja o diagrama a seguir:

É importante conhecer os preços do concorrente, seus produtos
FLUXOGRAMA - PLANEJAMENTO

Fluxograma - Planejamento

ESTRATÉGICA NA PRÁTICA

Posicionamento – ambiente

estratégico na prática

externo

• **Mercado potencial**

- Mercado praticado

- Mercado possível

- Margem por produto

- Ameaças e oportunidades

- Pontos fortes e pontos fracos

Posicionamento

- O que fazer? – ações

• **Tendências**

- Políticas

- Desenvolvimento de mercados

- Movimentos de fusões/divisões

• Cenários

Avaliação de

- Novos nichos

Direcionamento

Resultados

- Novas tecnologias

- Aumento de demanda

• Avaliação da concorrência

• Quem é quem no ambiente

competitivo

• Oportunidades estratégicas

• Sinergias

Execução

Planejamento

e políticas de preço, sua estrutura, os planos para o futuro. Saber da vida dos *suspects* (aqueles que deveriam poder comprar os nossos produtos e serviços mas que ainda não compram de nós nem dos concorrentes), dos *prospects* (aqueles que compram dos concorrentes e não compram de nós) ou dos clientes.

O que eles querem e procuram, quando, como e assim por diante.

Na hora do Posicionamento - ambiente externo procuramos identificar as forças dos nossos fornecedores e concorrentes e aprendemos a monitorar os *entrantes.*

Os entrantes são as empresas que não competem no nosso mercado mas que podem entrar nele com alguma facilidade; que trabalham em outros países mas que ainda não estão aqui; que já estão no Brasil mas que operam com produtos parecidos ou com uma tecnologia que permite a elas entrarem no nosso espaço competitivo.

A tecnologia substituta ou materiais substitutos também devem ser monitorados nesse momento.

Em outras palavras: que empresas estão pesquisando produtos que podem acabar com o meu produto de uma hora para outra, um sistema de TV por satélite contra a TV a cabo, ou o pneu biodegradável (pneu verde) contra os emborrachados que conhecemos e assim por diante.

Direcionamento

A seguir, podemos ver como e o que precisamos saber para direcionar a empresa. As condutas estratégicas possíveis, as vantagens competitivas de cada produto ou linha e a adequação organizacional.

Nessa parte do planejamento estamos direcionando nossa atuação e gerência para os aspectos das condutas estratégicas. Isso quer dizer que é a hora de perguntar se devemos desenvolver ou crescer nesse mercado, se devemos manter ou apenas implementar uma política de sobrevivência em relação àquele produto.

FLUXOGRAMA - PLANEJAMENTO

Fluxograma - Planejamento

ESTRATÉGICA NA PRÁTICA

estratégico na prática

Direcionamento

• Condutas estratégicas possíveis

- Sobrevivência

- Manutenção

- Crescimento

Introdução/Posicionamento

- Desenvolvimento

•Decisão das vantagens

competitivas

- Estratégia geral

Avaliação

Avaliação de

de

Avaliação de

- Táticas mercadológicas por

resultados

resultados

resultados

Avaliação de

Direcionamento

produto

Resultados

• Adequação organizacional

- Estrutura por função

- Estrutura por processo

- Atendimento ABC

- Desenvolvimento de equipes

- *Team Building*

Execução

Planejamento

Escolhemos, nesse momento, nossa tática mercadológica e iniciamos o processo de adequação da organização por função ou processo, sistemas de atendimento e desenvolvimentos dos times.

Nessa hora, estamos convergindo todos os dados para uma só direção: a organização da empresa.

Já que o mercado é assim e o cliente quer isso, devemos desenhar nossa estrutura dessa forma.

Planejamento

A parte de planejamento do *planejamento estratégico* estuda as metas, os objetivos e as responsabilidades, assim como simula resultados após a implantação da estratégia.

Nesse momento, quantificamos nossas possibilidades competitivas tendo em vista tudo o que já sabemos, e selecionamos o grupo de ações que vamos implementar no período para atingir as metas traçadas: o que faremos, como, com que custo e objetivando que resultado; ações de financiamento, lançamentos, renovação, comunicação, marketing, distribuição, preços, etc...

Também falamos muito, nessa hora, de resultados e simulações

de resultados. Na verdade, essa é a fase do orçamento e do Business Plan; é quando calculamos o caixa e estimamos nossas taxas de retorno por produto ou serviço, tempo, praças, cadeias de distribuição e assim por diante.

Desenhamos a organização no que diz respeito aos indicadores de desempenho e itens de controle.

FLUXOGRAMA - PLANEJAMENTO

Flu**ESTRATÉGICA**

xograma - **NA**

Pla**PRÁTICA**

nejamento

Planejamento

estratégico na prática

• Quantificação – metas, objetivos e

responsabilidades

Introdução/Posicionamento

- Quantificação de objetivos

- Quantificação de resultados

- Objetivos das ações

- Planejamento e execução

- Procedimento operacional de

Direcionamento

acompanhamento sucesso/

Avaliação de

insucesso

Resultados

• Simulação dos resultados após

implantação da estratégia

- Custos e despesas

- Receitas e lucros

Execução

- Necessidade de capital de giro

Planejamento

- Orçamento de caixa

- Taxa de retorno

- Indicadores de desempenho

operacional

Execução e avaliação

Na hora de executar, verificamos a implantação das ações, análise dos sucessos e insucessos, uma reavaliação com o conseqüente redirecionamento, se necessário.

Nós também perguntamos muitas vezes como devemos fazer as coisas e como devemos colocar as informações no papel!!!

É isso mesmo, eu vi muitos programas desses pararem porque as pessoas acreditam que, se não escreverem ou colocarem as informações no papel de uma certa maneira, o sistema não funciona... Certo?

Errado!!!

Não tem segredo. Pode escrever e anotar onde e como você quiser. O importante é ter a informação e não se preocupar com a forma.

Execução

• Implantação das ações

F L U X O G R A M A - P L A N E J A M E N T O

- Acompanhamento da

E S T R A T É G I C A N A P R Á T I C A Fluxograma - Planejamento

execução

estratégico na prática

- Monitoramento de

concorrentes

• Análise de sucessos e

Introdução/Posicionamento

Introdução/Posicionamento

insucessos

- Por segmento

- Por ação

- Por produto

Avaliação de

Avaliação de

Direcionamento

Direcionamento

- Por pedido

Resultados

resultados

• Reavaliação

- Resultados positivos/

negativos

- Novas ações

E x e c u ç ã o

Execução

Planejamento

• Redirecionamento

Planejamento

- Das ações

- Das condutas

FLUXOGRAMA - PLANEJAMENTO

Fluxograma - Planejamento

ESTRATÉGICA NA PRÁTICA

estratégico na prática

Avaliação de resultados

Introdução/Posicionamento

• Correção das ações

- Avaliação das ações

redirecionadas

- Novas ações

• Reação do concorrente

- Inibição

Avaliação

Avaliação de

de

Direcionamento

Direcionamento

- Reação

Resultados

resultados

- Retaliação

• Resultados

- Indicadores de desempenho

- Lucro

Execução

Execução

Planejamento

- Rentabilidade

Planejamento

• *157* •

O desafio da inovaçao

Ambientes altamente competitivos fazem com que seja essencial para as empresas dar prioridade para a compreensão da mudança e o processo de administração da inovação.

A inovação não deve ser percebida somente como parte da mudança do desempenho do produto; ela vai muito além desse cenário, assim como de seus benefícios.

Os modelos rígidos organizacionais do passado, os organogramas sem flexibilidade e a hierarquia fizeram com que inúmeras empresas se tornassem rígidas, duras, imóveis ou lentas e difíceis de serem gerenciadas nesses ambientes mais modernos em que a velocidade comanda os passos de toda a sociedade.

Quem tinha grandes idéias eram os gerentes e, às vezes, justamente aqueles mais distantes do dia-a-dia da empresa, aqueles que, de suas mesas de trabalho, tentavam pilotá-las como se fossem os únicos jogadores do tabuleiro, ignorando muitas vezes uma pressão competitiva, um novo produto emergente, uma nova situação ou informação.

Em outros casos, identificam essas alterações mas desprezam sua importância e não agem a tempo, ou decidem por uma ação que não gera resultados ou não dá certo e que, quando empregada, não desencadeia os desdobramentos esperados.

Sabe como é? Fazemos aquilo e esperamos que outra coisa aconteça.

Quando brecamos forte o carro, de maneira inconsciente já colocamos o braço esticado para a direita, na direção do passageiro, para protegê-lo da colisão

iminente.

Não acontece isso com você também?

Mas, às vezes, as ações mais simples não afetam o mercado da maneira que você esperava. Nesse momento, pode ser tarde.

Essa ação, que deve ser cada vez mais rápida, deu início ao processo de motivação dos grupos e à preparação de seus gerentes

no que diz respeito à criatividade e inovação.

A empresa que está apta a perceber todos os componentes de inovação do seu ambiente e a reagir a eles está muito mais preparada para introduzir mudanças de sucesso.

Pelo fato de a inovação ser tão complexa e os recursos e mercados serem tão numerosos, não existe um “caminho garantido do sucesso” que se aplica a todas as empresas.

Aqueles que lembrarem que o produto é uma coleção de benefícios — técnicos, não-técnicos e atitudinais — estão mais próximos de fazerem inovações bem sucedidas.

Vamos analisar então alguns caminhos para inovações bem sucedidas.

Pense diferente

Nenhuma empresa ou organização teve sucesso deixando que os competidores crescessem.

Você já sabe que precisa

emplacar a inteligência competitiva no seu ambiente de trabalho, saber o que o mercado pensa e sente em relação a tudo!!!

Existe um ditado que diz que não se conquista sendo seguidor, e esse é um ditado importante quando se trata de inovação.

A organização deve manter a atitude de questionamento, e é isso que separa o inovador bem sucedido daquele que não será frustrado.

Atitude de questionamento é a chave para melhorar sempre.

Viver de *benchmarking* é viver na cópia do que já foi sucesso.

Benchmarking ilumina um pouco... muito pouco... apenas mostrando um caminho!!!

Não existe algo como o produto ou uma idéia definitiva.

O pensamento corporativo deve seguir alguns estágios ou fases, como eu sugiro a seguir:

• uma fase de pesquisa global para o entendimento do ambiente;

• a fase do “por que não” (questionamento);

• o estágio do alcance da *sabedoria percebida* de um problema particular que define um conjunto específico de possíveis soluções; e

• a fase do “por quê” (conclusões).

A maioria das organizações atinge a fase do “por quê” muito prematuramente, aceitando a agenda estabelecida pelo líder do mercado ou pela percepção histórica do que é aceitável ou do que já é sucesso.

Esse tipo de pensamento fará com que, obviamente, o líder de mercado determine a regra do jogo de forma contínua.

As empresas devem sempre se concentrar em não seguir a multidão, desenvolvendo produtos, abordagens e clientes normalmente não oferecidos pelo mercado.

Novidades e novos conceitos sacrificam a velocidade de reação de algumas organizações, mas fazem a diferença se aplicados permanentemente também nas pequenas decisões.

Uma insistência em novas abordagens deve ser estendida aos velhos conceitos e produtos — para garantir que as rotas do presente e do futuro não sejam ignoradas. Isso enfatizará o papel do empreendedor no lugar do executivo que simplesmente reage frente a novas situações.

Vale a pena ressaltar que ser o primeiro significa surpreender. E

a surpresa é a essência da maioria dos ataques de sucesso.

Pense no benefício do cliente

O que o cliente quer?

Qual é o real benefício que uma empresa pode ter se decide andar pelo caminho de novos produtos e serviços (diferentes da prática)?

Os benefícios oferecidos ao cliente são percebidos por ele como efetivos e reais?

Lembre-se de fazer-se percebido pelo cliente. Mudanças conceituais podem ficar despercebidas e serem, portanto, inúteis!!!

No final de tudo, é apenas a percepção do cliente que determina que algo é novo e o que o faz ser de fato novo.

Isso que fiz em determinado momento no meu produto ou

serviço é claro?

É obvio?

Todo mundo percebe?

A identificação, na fase do planejamento, daquilo que será demandado no futuro faz com que os investimentos em inovação sejam reduzidos no seu desenvolvimento, e fiquem mais de acordo com a estratégia da empresa.

Isso também estabelece e seleciona os produtos com maior retorno comercial e os mais adequados.

Planejar muito antes, para depois desenvolver e executar pouco, é a chave do sucesso para qualquer tipo de negócio!!! Planejar muito e executar pouco é o segredo das empresas de ponta e dos países desenvolvidos.

Planejar pouco e executar muito é típico de improvisadores.

O cliente deve participar da concepção e informar sua predisposição para a compra. Afinal, é o cliente quem paga o seu salário!

Pense no detalhe

O planejamento detalhado é o ponto-chave da inovação que permite à empresa traduzir os benefícios declarados como demandados pelo cliente para dentro do conceito efetivo e final da inovação.

Dividir o processo em fases e detalhar as atividades participantes é a maneira ideal de organizar o trabalho e controlar o todo eficientemente.

Definir os componentes de cada estágio desse processo propicia benefícios importantes, como:

• um alto nível de capacidade experimental que permeia toda organização;

• um grande controle sobre o fluxo de caixa planejado e uma visão do custo da inovação;

• uma grande possibilidade de melhoria no resultado de uma atividade ou mudança particular;

• aumento da velocidade da efetiva introdução da inovação.

O profissional que planeja a inovação deve estar preocupado com os limites da incerteza do processo, criando um protocolo específico e detalhado de controle e acompanhamento.

Protocolo significa sistema, método ou maneira pela qual executaremos o controle do todo pelas partes.

Em um mundo que muda tão rápido, a velocidade é fundamental.

E pode acreditar em mim: a velocidade só ocorre se conhecermos o caminho detalhadamente.

Pense internamente

A inovação e a adoção da criatividade são operações difíceis e complicadas, que terão maior ou menor sucesso se a empresa reconhecer os requisitos que envolvem o trabalho e cada tarefa e se construir essas mudanças sobre as forças existentes dentro da organização.

Enfatizar os assuntos internos também evitará que a empresa cometa grandes erros em relação a seus produtos, clientes, tecnologia e mercados, que na verdade não compreende totalmente.

Compreender significa sempre ter todas as informações e dados disponíveis, saber detalhes e não ter apenas uma vaga idéia do que são as coisas e os temas.

A concentração nos recursos internos forçará a gerência a fazer pesquisas lógicas e objetivas sobre as áreas em que o investimento será mais apropriado. Isso cria um clima no qual a gerência vai olhar para o crescimento real do valor criado por funcionário em vez de olhar para o retorno total de capital empregado.

Com quanto cada indivíduo contribui para o sucesso do todo?

Lembra quando falamos da estrutura horizontal?

Times multifuncionais, facilitadores de processos e eliminação

de funções: começa assim a organização do pensamento criativo e da inovação como default da estrutura organizacional.

Esse sentimento de inovação permanente cria automaticamente seu diferencial competitivo. E se você não tem uma vantagem competitiva, por favor, não entre na briga.

Pense no conhecimento

No ano 2000, a sobrevivência da empresa vai depender de sua inteligência.

Inteligência para competir!!!

O conhecimento dos funcionários, aplicado de maneira apropriada, criará valor para os produtos e serviços.

Certo? Já vimos isso antes, não é?

As empresas precisam dar ênfase ao desenvolvimento do conhecimento decidindo que informações são cruciais para a evolução dos novos produtos/serviços e criando um ambiente interno favorável para a aquisição e retenção de tal conhecimento.

Isso envolve a aplicação da tecnologia da informação e dos processos de uma *learning organization*.

Sobre esse assunto pode-se ler algum livro de Peter Senge.

Basicamente, ele trata do assunto preocupando-se em educar um grupo de profissionais da empresa e dotando os mesmos de habilidades que permitem a esse grupo multiplicar as informações dentro da organização. Esse processo é básico para as empresas que pretendem agilizar processos e impregnar estruturas com conhecimento duradouro e rápido.

Pense em pessoas

As empresas de sucesso serão as empresas de conhecimento intensivo que agregarem mais valor aos seus produtos do que a concorrência.

Outra vez a mesma coisa?

Bem, uma vez entendemos a necessidade de melhorar e inovar o próprio produto ou serviço e depois olhamos a relação desses passos com a concorrência.

Quem sabe, modernamente, o processo deva ser invertido, ou seja, primeiro medir as oportunidades e aberturas na concorrência e depois trabalhar na nossa inovação, em função dessas oportunidades?

O conhecimento só funciona através de pessoas e isso faz com que os funcionários sejam um recurso-chave para qualquer desenvolvimento.

Ter e manter as pessoas certas garantindo a eficiência do seu trabalho, e acima de tudo motivadas, é vital para o gerenciamento da inovação e a impregnação da criatividade.

As empresas *dinossauros* do século XX serão aquelas que ignorarem o papel das pessoas no processo de inovação; elas perderão o seu diferencial competitivo, aceitando sempre o segundo lugar.

A diferença entre as empresas que podem e as que não podem fazer determinadas coisas vai ser definida pela capacidade de se concentrarem no desenvolvimento de pessoas criativas e na crença de que a gerência tem de fazer um esforço contínuo para mudar a organização permanentemente e inovar sempre.

Pensamento afinado

As empresas precisam deter mais conhecimento e ser mais rápidas nas reações em muitas das áreas do ambiente, da inovação, e definitivamente mais rápida do que os seus competidores.

Os componentes da liderança através da inovação são:

• o entendimento do cliente;

• a implementação do processo de mudança; e

• a produção de produtos com maior valor agregado.

Estar cada vez mais próximo do mercado, e dividir conhecimento, informação, e concentrar-se nas ações em vez de encostar-se nas reflexões serão os principais marcos de um verdadeiro inovador no futuro.

V

Como fazer

sucesso no início

da sua carreira

em marketing

Este é um título um pouco pretensioso, nao?

Talvez fosse mais adequado um título como "Alguns palpites e dicas sobre que habilidades voce deve desenvolver para aumentar suas chances de sucesso em marketing". Ufa! Vou tentar recuperar um pouco do charme do capítulo.

Nao sao apenas "alguns palpites", mas uma síntese, um resumo, um "palpitao", que sumariza a experiencia da SSJ com seminários para estudantes e jovens executivos nos últimos cinco anos. Foram mais de mil palestras com diretores de grandes empresas, presidentes de empresas médias, consultores e uma infinidade de visoes e análises (ou, em bom portugues, palpites) sobre o perfil do jovem profissional de sucesso.

E é lógico que também sao co-autores deste capítulo os mais de 12 mil brilhantes alunos que já passaram pelos nossos seminários. E deixaram suas perguntas, receios e dúvidas profissionais. Algum psicólogo já disse que grande parte da importância que atribuímos aos nossos problemas deriva da sensaçao de que eles

acontecem unicamente conosco. Pode relaxar. O caminho é difícil mesmo. Voce vai achar útil descobrir que Nelson Rodrigues tinha razao: "Se todos conhecessem a vida sexual (nesse caso, as dúvidas profissionais) de todo mundo, ninguém se cumprimentava!"

E, por falar em cumprimento, sempre vale a pena agradecer a ajuda de amigos como o Júlio De Angeli e Renata Pereira Lima. E lembrar que este capítulo foi escrito a seis maos, vários saudáveis bate-bocas e algumas cabeçadas, pelos tres sócios da SSJ: o Alexandre, o Conrado e o Fernando.

Alexandre Santille

Conrado Schlochauer

Fernando Jucá

Sócios Diretores da SSJ

• *166* •

Como desenvolver o perfil

necessário para o sucesso:

os quatro Ms

“Por favor, você poderia me dizer por onde eu deveria ir?, perguntou Alice. “Depende em grande parte de onde você quer chegar”, respondeu o gato.

O objetivo aqui não é fazer um *check-list* interminável de 276

ítens, mas tentar dar um pouco de direção para que você possa focar seus esforços. Faça um teste: reúna as principais revistas para executivos dos últimos três meses e tente resumir as exigências para o sucesso profissional. Tem de saber falar em público, negociar, ser líder, administrar riscos, analisar cenários...

Você acaba com a nítida impressão de que o Super-homem realmente existe e é brasileiro. E, o pior de tudo, você simplesmente não sabe por onde começar.

Vamos então simplificar. Você vai conhecer agora uma lista de apenas quatro pontos. É isso mesmo. Bem-vindo aos 4 Ms do jovem profissional!

O primeiro M é de Mercearia

Pode parecer estranho, mas tente se lembrar da figura do dono de um pequeno mercadinho perto da sua casa. Eu sei que nessa era de hipermercados essa figura está em extinção. Tudo bem, pode pedir ajuda para a sua avó. O importante é que você imagine aquele senhor, com aquela senhora barriga encostada no balcão.

O que esse cidadão fazia? Se você pensar um pouco, vai descobrir que ele estava sempre com a atenção totalmente voltada para o cliente final. Ele conhecia os gostos do seu João, as manias da dona Maria, e não esquecia o aniversário de ninguém. É lógico que ele cuidava das compras, do estoque, dos fornecedores, da contabilidade, mas o mais importante: ele

jamais tirava o olho do seu cliente.

Um olho. Porque o outro estava voltado para o lucro do seu negócio. Eu sei que na faculdade eles às vezes até se esquecem de dizer isso, mas o objetivo de toda empresa é gerar lucros.

Temos então o foco no cliente e o objetivo da lucratividade.

Pronto, você já começou a se diferenciar da imensa maioria dos outros profissionais. Basta transportar essa mentalidade para o seu trabalho, não importando se você é dono da sua própria empresa ou funcionário de uma grande multinacional.

Voltando ao mundo das empresas modernas, você tem alguma noção de quantas brilhantes idéias provam-se estúpidas simplesmente porque não levaram em consideração o cliente final? Ou porque não foram embasadas com uma apropriada estimativa de retorno?

Afinal de contas, eu sou de marketing, meu negócio é ser criativo e não fazer contas, não é?

NÃO. Lembre-se do M de Mercearia.

Mais um M: o de Medo

Você e sua empresa têm de crescer. E correr riscos. Existe um estudo que diz que a quantidade de conhecimentos da humanidade duplica a cada dois anos. E, nesses tempos de grandes mudanças, ficar parado é ficar para trás.

Na maioria das vezes, a tomada de decisões não emperra na falta de habilidade em lidar com uma grande quantidade de informações.

Acho que a nossa geração de canais de assinatura, centenas de revistas e Internet até sabe lidar bem com o excesso de dados. O

problema é outro, é a paralisia do medo, de assumir uma rota e seguir em frente.

Está bom, já sei. Na faculdade não existia a matéria Gerenciamento do Medo I.

Não lamente, essa é uma ótima notícia.

Você tem agora mais uma oportunidade de se diferenciar de outros profissionais.

O primeiro passo é entender que o objetivo não é eliminar o

medo, mas administrá-lo, chamá-lo de amigo, acreditar que ele pode simplesmente estar apenas indicando que o caminho está certo.

O importante é entender que o medo é integrante de toda grande decisão ou iniciativa sua. Ele tem de ser encarado como aquele friozinho na barriga que é até gostoso, porque dá o tempero da sua profissão e mostra que você está realizando algo.

E atenção com as armadilhas do medo. Além de literalmente congelá-lo na hora de tomar decisões, com o tempo o excesso de medo acaba minando sua autoconfiança. É o tradicional "não vou dar minha opinião porque tenho medo de ser criticado". Cuidado!

Não deixe que o medo ponha você para baixo. Pare de pedir desculpas a todo tempo. Discorde de alguém uma vez por dia. Se você quiser, comece a partir de agora a fazer um elogio para você mesmo todas as manhãs — "Eu sou bom" — olhando no espelho pode funcionar. Não importa o truque.

Como diz o Max Gehringer no seu capítulo: o importante é não ter medo de tomar decisões. E de crescer!

O terceiro M é um pouco mais complicado. Estamos falando de Moedas

Você não está sozinho na empresa (ou na sua mercearia, se você preferir). Para crescer junto com seus fornecedores, subordinados e superiores, você precisa aprender a negociar.

Ah! Ótimo! Sempre fui bom de papo e lábia nunca me faltou.

Calma. Não estamos falando sobre simplesmente convencer alguém ou, em bom português, "enrolar o próximo". Estamos conversando sobre como conseguir unir um time de pessoas para atingir um objetivo, sobre como analisar os

interesses escondidos nas posições e opiniões de cada um.

Vamos começar discutindo a diferença entre interesse e posição.

Imagine duas pessoas dentro de uma mesma sala, os mundialmente conhecidos Joãozinho e Maria.

Eles estão discutindo há uma hora: Joãozinho quer deixar a janela

da sala aberta, e Maria quer fechá-la. É uma discussão que parece não ter fim. Claro, eles estão discutindo *posições*. Mas Joãozinho, bom leitor do *Laboratório de marketing*, passa a indagar sobre os *interesses* por trás dessas posições. E descobre que o seu interesse, que é deixar a sala mais ventilada, não entra em oposição com o interesse de Maria, que é evitar que os raios de sol reflitam no seu rosto. Pronto, identificada a questão, vem a brilhante solução: vamos comprar um ar-condicionado para a sala e deixar a janela fechada!

E onde entra o M de Moeda nessa história toda?

Vamos dar outro exemplo, dessa vez mais inserido no ambiente empresarial: imagine que você está coordenando uma equipe para desenvolver um novo produto. O executivo que representa o departamento de produção está relutante em participar do projeto.

Ele sempre expressa opiniões negativas e sempre encontra um motivo para adiar o processo. Isso não significa que ele não aprova a idéia. Afinal, você sabe que por trás dessa posição podem estar ocultos outros interesses.

O primeiro passo é descobrir quais são esses interesses. Você então parte para suas pesquisas, e entre um cafezinho e outro descobre que na verdade o grande interesse dele é não prejudicar sua própria carreira, pois está inseguro quanto ao sucesso do novo produto.

Pronto. Agora basta usar as suas moedas. Moeda é tudo o que você pode oferecer para satisfazer o interesse dele. Existem várias a sua disposição: as moedas de segurança, carreira, remuneração, informações...

Nesse exemplo, você pode negociar com as moedas de:

• *informação*, dando mais detalhes sobre o projeto;

• *segurança*, enfatizando os dados das pesquisas que dão suporte à idéia;

• *qualidade*, mostrando como essa é uma oportunidade de fazer algo melhor;

• *contatos*, apontando que o grupo terá grande exposição para todos os diretores da empresa;

• *170* •

• ou até a própria moeda de *carreira*, mostrando como o sucesso do projeto será bem visto pela direção da empresa.

Percebeu como funciona o jogo?

E tem mais. Praticando o M de Moedas você automaticamente estará exercitando sua capacidade de empatia, flexibilidade, comunicação e outras habilidades gerenciais tão apregoadas pelos gurus de administração.

Apenas para encerrar essa parte, um pequeno comentário.

Alguém pode dizer que na verdade esse M de Moeda não passa de um P de Política disfarçado.

Exato. É isso mesmo. Eu sei que você está cansado de ouvir aquela velha frase: "Nunca trabalharia na empresa X, lá tem muita política." Pode ser. A política é mal usada quando ela é apenas um meio para um indivíduo conseguir mais poder dentro de uma organização. Mas não se iluda. Felizmente uma empresa é feita de pessoas, e a sua capacidade de harmonizá-las na busca de objetivos é essencial para que as metas da organização possam ser atingidas.

E finalmente o último M, o de Mestre

Desde cedo você deve desenvolver sua capacidade de treinar outras pessoas.

Mas logo agora que eu fui promovido a estagiário sênior!

Está certo, eu sei que no início você vai mais aprender que ensinar. Mas comece a observar os erros e acertos em como você está sendo treinado. Preste atenção

em como seus superiores dão o feedback do seu trabalho. Vá anotando tudo, o que funciona e o que não funciona com você, o que o motiva e o que deixa você para baixo, como seus colegas reagem nas mesmas situações...

E comece a treinar. Receba com prazer toda e qualquer oportunidade que você tiver com o M de Mestre.

Logo, logo, sua empresa vai ficar de olho na sua capacidade de desenvolver outras pessoas. E aí você vai sair muito na frente.

Pois você já saberá como delegar tarefas e treinar pessoas para

executá-las.

E só um comentário: esse M é de duas mãos. O M de Mestre não diz respeito só a ensinar, mas a aprender também. O grande pensador Peter Senge disse que a única vantagem competitiva sustentável de qualquer empresa será sua capacidade de aprender mais rápido que as concorrentes. Pois é, com você será a mesma coisa.

Pressupostos (ou em bom "universitês": pré-requisitos)

"A ética é fundamental para o executivo moderno." Nunca li nada mais ridículo.

Ética é fundamental para todo ser humano. Isso vem antes dos 4 Ms. O Pelé não dizia que antes de ser um jogador ele era um atleta, e antes de ser um atleta, ele era um homem?

Pois é, ele estava falando de ética. E eu, modestamente, faço minhas as palavras do Rei.

Tudo bem, mas

onde trabalhar?

"Definir onde trabalhar é como um

casamento moderno: os dois se

escolhem e não é para a vida toda.”

Essa frase sugere três coisas muito importantes: 1. *Vender vestido de noiva é um bom negócio.*

Brincadeira. Falando sério:

2. *Não é para a vida toda.*

Vovô dizia que trabalhar no Banco do Brasil era o máximo, pois você tinha emprego garantido para a vida toda. Esqueça. Está decretado o fim do emprego.

Está bom, posso estar exagerando. Mas pode acreditar: estamos vivendo uma fase de transição (uma crise das boas!) no modo como as pessoas trabalham.

Você já pensou em trabalhar por projetos?

É isso mesmo, você não é mais funcionário da empresa X. Você agora é um especialista em lançamento de produtos. Você realiza um projeto de lançamento de produtos para essa mesma empresa X, e depois, digamos no mês seguinte, realiza projetos semelhantes para as empresas Y e Z.

Nossa, que mundo louco! Eu quero meu cartão de ponto de volta!

Não se sinta tão perdido. Continue concentrando-se nos 4 Ms.

Eles valem tanto para essa fase de transição quanto para o futuro.

Ou você tem dúvidas de que mais do que nunca você precisará negociar, ter iniciativa, treinar pessoas...

3. *Os dois se escolhem.*

Hoje não falamos mais de emprego garantido, mas de empregabilidade garantida.

Empregabilidade é o potencial que você tem para ser útil às melhores empresas do mercado.

Isso significa que você, e só você, é responsável por isso, e tem de fazer um verdadeiro plano de marketing para a sua carreira, um plano para aumentar o seu potencial de empregabilidade. O

que é relevante saber, que habilidades desenvolver (experimente fazer sua própria lista de Ms), de que projetos participar...

Como o Mário Kempenich diz no seu capítulo, discuta tarefas, formas de remuneração e todos os detalhes relativos ao seu projeto.

O objetivo é pensar em você como uma verdadeira empresa.

Muito lucrativa, tenho certeza.

Últimas palavras

Uma frase de caminhoneiro: “Sucesso é a qualidade da sua

jornada!”

! Pode ser que realmente o mundo esteja ficando mais complicado.

Mudanças bruscas, crises e transformações constantes fazem parte do nosso dia-a-dia.

! Tudo bem. Aprenda e conquiste um pouco por dia. Altos e baixos na sua carreira com certeza vão acontecer.

! No meio de tanta ansiedade, o único perigo real é nos esquecermos da qualidade da nossa jornada e da razão da nossa existência: ser feliz!

Bibliografia

Capítulo I

AACKER, David A. *Managing brand equity*, 1991

CHAJET, Clive & SHACHTMAN,Ton. *Imago by design* - from corporate vision to business reality. Nova York, Adison-Wesley Publishing, 1991.

Capítulo III

REICHELD, F. Frederick & THOMAS, Teal. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value.* Boston, Harvard Business, 1995.

RAPP/COLLINS. *O novo maximarketing*. São Paulo, Makron Books, 1996.

WALTON, Sam. *Wal-Mart: a história do fenômeno do varejo*. São Paulo, Book Express, 1995.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing.* Nova Jersey, Prentice Hall do Brasil, 1992.

GADE, Christiane. *Psicologia do consumidor.* São Paulo, EPU, 1980.

MAHFOOD, Philip E. *Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre.* São Paulo, Makron Books, 1994.

HOROVITZ, Jaques. *Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo, Nobel, 1993.

NEGROPONTE, Nicholas. *A vida digital.* São Paulo, Companhia das Letras, 1995.

RICHERS, Raimar. *Surfando as ondas do mercado*. Disal, 1996.

ROSENBLUTH, Hal. *The customer comes second*. Quill, 1992.

ROSENFIELD, James R. Extraído do artigo Millenium Fever, 1997.

Capítulo IV

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva.* Rio de Janeiro. Campus, 1986.

———————. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro. Campus, 1996.

Capítulo V

FISHER, Roger & URY, William. *Como chegar ao sim*. Rio de Janeiro, Imago, 1985.

COHEN, Allan R. *The portable MBA in management.* John Wiley & Sons, 1993.

DE BONO. Edward . *Criatividade levada a sério.* São Paulo, Pioneira, 1994.

Laboratório de Marketing também ocorre regularmente como seminário aberto ao público ou realizado sob medida para as necessidades da empresa em todo o Brasil.

Ligue e fale com Fernando Jucá nos

telefones (011) 247-0900 ou (0800) 12.3333

Email:infossj@ssj.com.br.

Document Outline

- Laborat&#65533;rio de Marketing
- Cr&#65533;ditos
- S u m &#65533; r i o
- Introdu&#65533;&#65533;o - Sobre o livro Laborat&#65533;rio de marketing
- I Planejamento estrat&#65533;gico de comunica&#65533;ao
  - A comunica&#65533;&#65533;o &#65533; demassa, &#65533; para todo mundo. N&#65533;o. A comunica&#65533;ao &#65533; dirigida, &#65533; para mim e mais ningu&#65533;m. A comunica&#65533;ao &#65533; o que?
  - Este texto n&#65533;o fala de log&#65533;stica, de propaganda nem de produtos. Fala de estrat&#65533;gia, de comunica&#65533;&#65533;o e de marcas
  - Este &#65533; s&#65533; um dos impactos de informa&#65533;&#65533;o que voc&#65533; recebe por dia. Ainda h&#65533; outros 19.999 esperando por voc&#65533; hoje
  - Tudo &#65533; comunica&#65533;&#65533;o, desde que seja planejadamente usado como tal
  - Planejar &#65533; pensar. &#65533; tomar decisoes e criar
  - Pense muito e escreva pouco
  - O que voc&#65533; quer vender nesse mercado?
  - E qual &#65533;, ent&#65533;o, o objetivo para a marca?
  - Mas quem &#65533;, afinal, o consumidor?
  - Se esse &#65533; o seu tipo de gente, quais s&#65533;o seus desejos fundamentais?
  - Qual o papel da marca/produto na vida dessa gente?
  - Como &#65533; que voc&#65533; prova,como &#65533; que voc&#65533; convence que a marca/produto faz isso tudo?
  - Numa palavra (v&#65533; l&#65533;, duas ou tr&#65533;s), qual &#65533; a ess&#65533;ncia da marca?
  - Recapitulando, com um exemplo real
  - Fa&#65533;a voc&#65533; mesmo sua pr&#65533;pria receita e boa sorte
- II Distribui&#65533;ao e Vendas
  - No princ&#65533;pio...
  - Uma carreira na &#65533;rea de vendas
  - Os quatro v&#65533;cios capitais
  - Distribui&#65533;ao sem complica&#65533;ao
  - Vendas nao acontecem, sao causadas
  - Alguma coisa est&#65533; mudando
- III O cliente encantado

    - O seu cliente: como irrit&#65533;-lo ou agrad&#65533;-lo
    - &#65533;Prodi&#65533;o&#65533; (produto + servi&#65533;o)
    - A mente do consumidor: decifra-me ou nao te devoro!!
    - Marketing de relacionamento: tudo o que voce precisa saber e nunca teve coragem de perguntar
    - Afinal, o que &#65533; um cliente fiel?
    - Corredores de comunica&#65533;ao: o que &#65533; isso?
    - A hora e a vez do pessoal interno
    - Privacidade: voce ainda vai ouvir falar muito disso
    - Afinal, o que &#65533; um cliente encantado?
- IV A nova organiza&#65533;&#65533;o
    - A estrutura organizacional
    - O planejamento estrat&#65533;gico
    - O desafio da inova&#65533;&#65533;o
- V Como fazer sucesso no in&#65533;cio da sua carreira em marketing
    - Como desenvolver o perfil necess&#65533;rio para o sucesso: os quatro Ms
    - Tudo bem, mas onde trabalhar?
- Bibliografia