



■ **Equipes de trabalho
autodirigidos**

■ **Escutar ao cliente**

■ **Distribuição no
plano estratégico
comercial VI**

■ **Pesquisa em
Marketing II**

7 PASSOS DE UMA EMPRESA RENTÁVEL E GRATIFICANTE

Não se perca o processo de construir sua empresa, seu negócio

Sum@rio

Diretor: Dr. Carlos Mello Moyano
Relações Públicas:
Natalia Chargoña.
Colaboradores: Leandro Vieira,
Ana Claudia Schaack Lima,
Jorge Lengler, Leni Chauvin
Suporte Técnico: Fernando
Borderre

R@M é uma revista digital quinzenal a cargo do Instituto de Marketing do Uruguai.
Sarandi 512 – Telefonos: (598 2) 915 91 31 / 916 76 29
E-mail: - Web site: www.imur.com.uy

3 7 passos de uma empresa rentável e gratificante

6 Equipes de trabalho autogeridos

12 Escutar ao cliente

15 Distribuição no plano estratégico comercial VI

26 Investigação em Marketing

 **IMUR**

R@M

Revista digital de Administración y Marketing de IMUR

IMUR

Sarandí 512 Teléfonos 915 9131 ó 916 7629

E-Mail: cap@imur.com.uy

Web Site: www.imur.com.uy



7 passos de uma empresa rentável e ilhe gratifiquem

1. Comece por saber que todas suas necessidades pessoais estão fora do negócio e assegure-se que se encontrem satisfeitas. Parece simples, mas freqüentemente ficamos atrapadas/os querendo estar um passo adiante dos vencimentos das faturas, que nos esquecemos de tomar nota das coisas que estimamos e que nos fazem viver melhor. É muito fácil para muitos perder-se no processo de construir seu negócio, sua empresa. Não permita que isso acontecer com você.

Uma atividade, comercial que seja, que ilhe consome todas as energias, não ilhe deixa nada para sua vida, nem sequer satisfação. Penso isto: a gente satisfeita constrói negócios satisfatórios.

2. Tenha uma visão. Explore alternativas, O que ilhe atrai?. O que se sente compelida a criar? Que la/o apaixona? Que rastro deseja deixar neste mundo? Uauuu o que pergunta! Não tema a seus sonhos, é o primeiro passo para fazê-los realidade. Que



ize e ilhe alcançar

Leni Chavin
mujeresdeempresa.com

alturas. Pode que não consiga tudo o que se propõe, mas conseguirá algo ou possivelmente a maioria. Isso é muitíssimo melhor que não conseguir nada.

3. Seja específica/o. Faça um quadro de exatamente o que quer criar, imáginese-lo mentalmente. Exponha-se e responda tantas perguntas como posso para que sua visão seja cada vez mais e mais clara. Ajudo-lhe com algumas perguntas:

Onde estará? Terá empregados? Quantos? Que tipo de instalação será? Tem escritórios próprios? Perto, longe de sua casa? Terá que viajar seguido? Quão seguido? Qual será seu rol? Terá socio/a? Que tipo de clientes, quantos? Que tipo de produtos ou serviços oferecerá? Quais serão seus ganhos? Quantas horas trabalhará?

Não importa se utilizar palavras ou desenhos mas póngua suas impressões por escrito. Este é o primeiro passo para fazer sua visão tangível. O outro é sonhar...

4. Estabeleça objetivos a 10 anos, a 5 anos, a 1 ano e a 6 meses. Estamos familiarizadas com os marcos que vemos ao longo de caminhos e rotas. Dizem-nos onde estamos, quanto percorremos e quanto nos falta para alcançar nossa meta. Você pode planejar sua viagem para um negócio que a satisfaça e recompense, de forma similar.

Note-se aonde quer estar em determinado "marco" e logo trate de imaginar e completar os passados faltantes que a levarão de onde está agora ao lugar no que quer estar em um momento específico do futuro. Acredite objetivos para obter o que falta.

5. Saiba que passos precisa dar para conseguir os objetivos que ficou. Isto significa que precisa implementar um Plano de Ação. Saber o que quer criar é grandioso. Saber *como* o vai fazer é em realidade muito melhor e a aproximará aonde quer chegar.

Explore todas suas opções. Faça uma lista das ações que terá que realizar para ir do ponto A ao B e daí ao C, etc.

Comprometa-se com seu plano. Ponha prazos. Revise e atualize seu plano freqüentemente.

6. Trabalhe com um sócio confiável. Para muitas/os, um sócio confiável será um coach profissional que lhe ajudará a definir o que quer obter e a "despiezar" sua visão em fragmentos ou porções mais manejáveis. O coach lhe ajudará a evitar a "sobrecarga" e "burnout" e la/o manterá em sua rota, tanto no que respeita ao que

disse que ia fazer como quando o ia fazer.

Se não ter um coach, encontre a alguém em sua vida a quem entregar o prezado presente de sua confiança.

Surpreenderá-se de comprovar quanto mais conseguirá desta forma. Assegure-se de escolher a alguém que não esteja pacote a seus resultados. Inneccerario quer dizer que uma esposa ou marido, ou um sócio, Não são a melhor eleição.

7. Construa um network, uma rede de pessoas comprometidas a lhe emprestar ajuda e contenção, que a darão ânimos, coragem, conselho e que até a desafiarão a conseguir ainda mais coisas das que se expôs, ou imaginou, que podia conseguir. E recorde a reciprocidade: seja para essas pessoas, o que elas são para você.

Faça uso da técnica de brainstorm ou tormenta de idéias. Jogo de róis. Escute as idéias de outros. Compartilhe as melhores práticas, recursos e compartilhe também as risadas.

Esta sabedoria combinada lhe ajudarão a fazer crescer seu negócio com menos estresse e mais confiança.

Conclusão: Todos necessitamos algo aonde pôr nossa olhe e

alguém que nos ajude com o passar do

1. Comience por saber que todas sus necesidades personales están fuera del negocio y asegúrese que se encuentren satisfechas. Parece simple, pero a menudo quedamos atrapadas/os queriendo estar un paso adelante de los vencimientos de las facturas, que nos olvidamos de tomar nota de las cosas que estimamos y que nos hacen vivir mejor. Es muy fácil para muchos perderse en el proceso de construir su negocio, su empresa. No permita que eso le pase a usted. Una actividad, comercial que sea, que le consume todas las energías, no le deja nada para su vida, ni siquiera satisfacción. Pienso esto: la gente satisfecha construye negocios satisfactorios.

2. Tenga una visión. Explore alternativas, ¿Qué le atrae?. ¿Qué se siente compelida a crear? ¿Qué la/o apasiona? ¿Qué huella desea dejar en este mundo? Uauuu ¿qué pregunta!
No tema a sus sueños, es el primer paso para hacerlos realidad. Que eso no la inmovilice y le impida alcanzar nuevas alturas. Puede que no consiga todo lo que se

propone, pero conseguirá algo o quizá

caminho. Sem isso, só

la mayoría. Eso es muchísimo mejor que no conseguir nada.

3. Sea específica/o. Hágase un cuadro de exactamente lo que quiere crear, imágeselo mentalmente. Plantéese y conteste tantas preguntas como pueda para que su visión sea cada vez más y más clara. Le ayudo con algunas preguntas:



¿Dónde estará? ¿Tendrá empleados? ¿Cuántos? ¿Qué tipo de instalación será? ¿Tiene oficinas propias? ¿Cerca, lejos de su casa? ¿Tendrá que viajar seguido? ¿Cuán seguido? ¿Cuál será su rol? ¿Tendrá socio/a? ¿Qué tipo de clientes, cuántos? ¿Qué tipo de productos o servicios ofrecerá? ¿Cuáles serán sus ingresos? ¿Cuántas horas trabajará?

estamos perdendo nosso tempo.

No importa si utiliza palabras o dibujos pero póngas sus impresiones por escrito. Este es el primer paso para hacer su visión tangible. Lo otro es soñar...

4. Establezca objetivos a 10 años, a 5 años, a 1 año y a 6 meses. Estamos familiarizadas con los mojones que vemos a lo largo de caminos y rutas. Nos dicen donde estamos, cuanto hemos recorrido y cuánto nos falta para alcanzar nuestra meta. Usted puede planificar su viaje hacia un negocio que la satisfaga y recompense, de forma similar.

Fíjese en donde quiere estar en determinado "mojón" y luego trate de imaginar y completar los pasos faltantes que la llevarán de donde está ahora al lugar en el que quiere estar en un momento específico del futuro. Creo objetivos para obtener lo que falta.

5. Sepa que pasos necesita dar para conseguir los objetivos que se puso. Esto significa que necesita implementar un Plan de Acción. Saber lo que quiere crear es grandioso. Saber *cómo* lo va a hacer es en realidad mucho mejor y la acercará a donde quiere llegar.

Explore todas sus opciones. Haga una lista de las acciones que tendrá que realizar para ir del punto A al B y de ahí al C, etc.

Comprométase con su plan. Ponga plazos. Revise y actualice su plan frecuentemente.

6. Trabaje con un socio confiable. Para muchas/os, un socio confiable será un coach profesional que le ayudará a definir lo que quiere lograr y a "despiezar" su visión en fragmentos o porciones más manejables. El coach le ayudará a evitar la "sobrecarga" y "burnout" y la/o mantendrá en su ruta, tanto en lo que respecta a lo que dijo que iba a hacer como cuándo lo iba a hacer.

Si no tiene un coach, encuentre a alguien en su vida a quien entregar el preciado regalo de su confianza. Se sorprenderá de comprobar cuanto más conseguirá de esta forma. Asegúrese de elegir a alguien que no esté atado a sus resultados. Innecesario es decir que una esposa o esposo, o un socio, No son la mejor elección.



7. Construya un network, una red de personas comprometidas a prestarle ayuda y contención, que la darán ánimos, coraje, consejo

y que hasta la retarán a conseguir aún más cosas de las que se planteó, o imaginó, que podía conseguir. Y recuerde la reciprocidad: sea para esas personas, lo que ellas son para usted.

Haga uso de la técnica de brainstorm o tormenta de ideas. Juego de roles. Escuche las ideas de otros. Comparta las mejores prácticas, recursos y comparta también las risas.

Esta sabiduría combinada le ayudarán a hacer crecer su negocio con menos estrés y más confianza.

Conclusión: Todos necesitamos algo en donde poner nuestra mira y alguien que nos ayude a lo largo del camino. Sin eso, sólo estamos perdiendo nuestro tiempo.

PROGRAMAS PARA EL ÁREA COMERCIAL

OBJETIVO: Desarrollar el conocimiento de los integrantes del área comercial de su empresa

TEMAS: Las fases previas a la entrevista; La Entrevista de Ventas; Técnicas de Comunicación para vendedores; La Presentación del Producto; PNL aplicada a la Venta; Marketing; Satisfacción y Retención de Clientes; Calidad en la Atención al Cliente; Como ser Consultor de sus Clientes; Como tratar con clientes difíciles; Que espera el cliente de un vendedor; Atención al Cliente; Otros.

DURACIÓN: 1:30 horas



Equipes de trabalho autogeridas

O que é uma Equipe de Trabalho Autogerida?

Não se tem uma equipe de trabalho, simplesmente porque lhe chame assim ao grupo de pessoas com as que se compartilha todo o dia no escritório. requer-se algo mais permanente e sólido que um nome conveniente. Exige muito mais que estar na moda, ou fazer acreditar que se trabalha em equipe porque se fala disso. Sabe você se em sua organização se trabalha em equipe?

Uma equipe de trabalho autogerida (ETAD) é um número pequeno de pessoas, que

compartilham conhecimentos, habilidades e experiências complementares e que, comprometidos com um propósito comum, estabelecem-se metas realistas, desafiadoras e uma maneira eficiente de alcançar também compartilhada, assegurando resultados oportunos, previsíveis e de qualidade, pelos quais os membros se fazem mutuamente responsáveis.

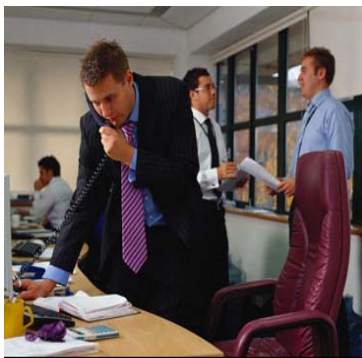
Esta singular forma de trabalhar produzindo resultados de maneira interdependente, é o que faz possível que o desempenho da equipe,

seja qualitativamente superior à soma dos membros. Alfredo C. Angel degerencia.com

contribuições e tarefas individuais que realizam seus membros. Mas o desempenho da equipe também é superior, porque superiores são os valores de seus integrantes. Quais são as crenças compartilhadas dos membros de uma equipe.?

II) Valores e Crenças Compartilhadas pelas Equipes de Trabalho. Trabalhar em equipe requer praticar de forma recorrente um conjunto de crenças (certezas

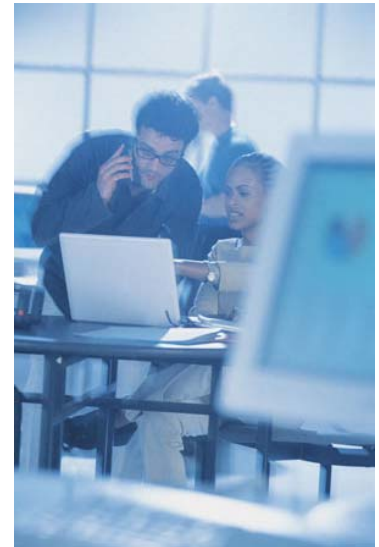
peçoais) que se evidenciam na conduta diária, tais como: disposição a escutar e a responder de maneira construtiva aos pontos de vista de outros colegas; Ihe dar aos membros o benefício da dúvida; prover apoio mútuo oportuno; reconhecer os interesses dos membros e seus lucros; compartilhar conhecimentos, soluções e resultados provados; falar claro sem agendas ocultas focado no problema e não na simpatias ou antipatias para as pessoas; demonstrar autocontrol em momentos de pressão e realizar ações de maneira autodirigida sem necessidade de supervisão, ou de que sejam ordenadas.



Obviamente, em um ETAD se requer gente com muita segurança pessoal, gente líder de si mesmo, disposta a aceitar a responsabilidade pelas ações que realiza e por quão resultados produz, que sabe pedir ajuda sem complexos quando a necessita e que, além

disso, envolve-se em tarefas para fortalecer à equipe, sobre tudo em tarefas que não são de sua responsabilidade, mas que ao as fazer fortalecem à equipe. Sem dúvida, trabalhar em equipes autodirigidos replantea o tema da liderança como componente medular, já que o afasta do conceito tradicional do seguidor que é influenciado por alguém a quem se respeita e se segue como líder, e o aproxima do conceito de liderança de si mesmo ou liderança pessoal. Os ETAD requerem dos membros uma sólida autodirección, autocontrol e autopercepción de “eu posso”, a fim de fazer-se cargo de um como pessoa responsável, de ser líder do próprio desempenho e do lucro das metas compartilhadas. O rol tradicional do líder, do que influência, aquele a quem se segue por auctóritas ou por credibilidade tende a desaparecer, porque os ETAD facultam e habilitam a liderança pessoal de cada membro, com o qual se rompe a dependência de alguém em particular, fortalecendo-se tremendamente o conceito de meta compartilhada e de atenção de cada quem a ela. Por isso, está acostumado a dizer-se nos ETAD: “O líder é a meta”.

Como o assinalou o investigador venezuelano Dr. Oswaldo Romero García, trabalhar em equipes é uma provocação que requer uma disposição psicológica particular.



“Aprender a trabalhar em equipes autodirigidos exige das pessoas flexibilidade na construção dos outros, manejo eficiente do fracasso próprio e alheio, e persistência inteligente para alcançar as metas individuais e coletivas. Este conjunto de disposições psicológicas, se manifesta através de diversas condutas na interação com os companheiros de equipe: respeito e sensibilidade ao dar feedback, humildade ao solicitá-lo e recebê-lo; otimismo nas dificuldades; e construção das deficiências no desempenho mais como provocações que como fracassos” (Romero

García, Oswaldo, *Mudança Organizacional e Equipes Autodirigidos, Memórias Evemo VII, Edições Rogya, Mérida, 1998, página: 14).*



Uma equipe eficaz de trabalho está normalmente integrado por um número de pessoas que oscila entre um mínimo de 2, um máximo de 25, com uma moda de 10. Difícilmente, encontrará-se uma equipe eficaz de trabalho maior a 25 pessoas. As vezes que isto ocorre, subdivide-se em equipes mais pequenas, dado que é indispensável o contato diário, cara a cara, em reuniões de avaliação e clarificação do progresso no lucro dos resultados. está acostumado a se falar de grupo e equipe como se fossem o mesmo. parecem-se mas certamente, são diferentes em seus objetivos, funcionamento e resultados. Quais são as diferenças?.

III) Diferencia entre um Grupo de Trabalho (GT) e uma Equipe de Trabalho Autodirigido(ETAD).

Existem aproximadamente sete características comparativas que nos ajudam a distinguir entre um e outro, e que além disso, servem como ferramenta de diagnóstico para revisar como se trabalha na própria organização (Katzenbach, Jon, *The Discipline of Teams*, HBR, March-April, 1993). A primeira é liderança. Um GT tem normalmente uma liderança forte, focalizado em um claro sentido de visão do líder, que é o centro motor da ação. O ETAD tem uma liderança distributiva no qual cada membro é sua próprio líder, o rol de líder de uma atividade específica é compartilhado por cada membro com o propósito de fortalecer a confiança em si mesmo, a interdependência e a tira de decisões destes. Esta perspectiva facultadora minimiza a presença do líder único e faculta a função de liderança o que –coletivamente- multiplica o lucro de resultados, a eficácia e a coordenação.

A segunda é responsabilidade por resultados. Nos GT, a ênfase está na responsabilidade individual,

independentemente de como isto afeta o que os outros membros têm que obter em seu trabalho. Em oposição, os ETAD enfatizam tanto a responsabilidade individual no lucro das atividades atribuídas, como a responsabilidade mútua de cada membro, pois se trata da complementariedad coletiva essencial a um bom ET. Se um não cumprir com sua atribuição e o outro tampouco, pois a meta compartilhada não se obtém.

Em terceiro lugar, está o propósito. Nos GT, o propósito é usualmente o mesmo estabelecido na missão da empresa, organizacionalmente genérico para todos os grupos. Os ETAD têm normalmente propósitos específicos, desenhados e trabalhados por eles mesmos, que guiam suas ações e uso de recursos para assegurar o lucro dos objetivos da organização.



A quarta característica está relacionada com os produtos do trabalho. Nos GT os produtos do trabalho são individuais, enquanto que nos ETAD

existe a figura sinérgica de produtos coletivos do trabalho. O resultado coletivo é qualitativamente superior ao resultado individual. Neste aspecto reside a força potenciadora dos ETAD.

Em quinto lugar, os GT podem ser eficientes na direção e desenvolvimento de suas reuniões de trabalho, as quais podem ser também organizadas. Enquanto que as equipes de trabalho são supremamente eficientes e permitem e estimulam a discussão aberta dos membros, a fim de assegurar a ativa geração de contribuições e a solução de problemas no seio da equipe. Há maior investimento de tempo, porque este processo sinérgico, adiciona valor ao resultado final. É importante recordar que se trata de conhecimentos, experiências e habilidades complementares, que é necessário converter em um investimento, de maneira que se produza um resultado qualitativamente superior ao contribua com específico das partes.

Em sexto lugar, nos GT a influência individual e o poder de seus membros para impactar os resultados do trabalho sejam estes financeiros, de produção, de

marketing ou de pessoal, dirigem notavelmente os interesses e as ações de cada um, pois acumular poder está acostumado a ser importante para os membros do grupo, dadas as prerrogativas que se podem conseguir com o. Nos ETAD não se apresenta este fenômeno como resultado da rotação da liderança e da complementariedad e apoio mútuos, que caracterizam o lucro da meta comum. Assim ninguém pode concentrar poder. O que lhe dá poder e credibilidade à equipe, é sua coesão e eficácia interna ao redor do lucro da meta, para lhe fazer frente às provocações potencialmente divisionistas do entorno organizacional.



Finalmente, a sétima característica está associada com a delegação. Nos GT se discute, decide-se e se delega, ou alguém faz o

trabalho, se é que finalmente se faz o que se acordou. Nos ETAD se geram intercâmbios de idéias, decide-se, mas não se delega, cada membro faz o trabalho de maneira independente. Cada quem responde ante a equipe pela realização de sua atividade. Desta forma, assegura-se interdependência e lucro do propósito comum.

IV) Como funciona a agregación de contribuições e a construção de sinergia?. Reflexões e aprendizagem a partir de um exercício com a Universidade Tecnológica do Centro (UNITEC, Valência, Venezuela) no Programa de Professores Empreendedores.

As equipes de trabalho têm uma característica distintiva muito notória, que é a realização de reuniões muito produtivas de trabalho, sob um esquema de funcionamento bem específico. As reuniões são muito mais produtivas na medida em que cada pessoa adiciona mas valor à solução do problema, ou à elaboração de uma proposta, ou à busca de idéias, ou à construção de uma estratégia. A maneira de adicionar valor, é através da incorporação de contribua com individuais e não de simples

intervenções. Provavelmente, você se encontrou mais de uma vez intervindo bastante em uma reunião. Participa muito, seus companheiros o notam, mas ao melhor, na verdade, não contribui tanto como você crie, embora sinta que está intervindo “para contribuir”, ou “para animar a outros a falar”, sem dar-se conta que ao melhor, está causando o efeito contrário. Como sabe você que está contribuindo?. As equipes de trabalho autodirigidos clarificam ao início de suas reuniões e controlam durante o desenvolvimento das mesmas, as ações individuais que geram sinergia, que maximizam o uso produtivo do tempo e que eliminam seu desperdício.



O que são contribuições em um ETAD?. constróem-se contribuições, quando se evidenciam as seguintes condutas individuais:

clarificam-se e propõem métodos ou ferramentas específica de trabalho

para organizar e realizar a tarefa;

propõem-se idéias e atividades novas, melhores cursos de ação ou cursos de ação pertinentes não propostos com antecedência;

identificam-se relações, contatos internos ou externos, pessoas ou instituições, a quem se poderia ganhar como aliados estratégicos para desenvolver ou implantar o plano e obter as metas (networking);

ampliam-se as idéias contribuídas por outros, as desenvolvendo com exemplos precisos;

Qualquer membro assume a liderança para conduzir à equipe em momentos de tensão, stress ou perda de foco e tempo.

evidencia-se capacidade de trabalho e de execução, envolvendo-se voluntariamente no fazer;

formulam-se perguntas para que se clarifique a informação, para evidenciar o que não está claro, ou para identificar informação que falta.

As equipes de alto desempenho, clarificam ao início de suas reuniões e controlam durante o desenvolvimento das

mesmas, as ações individuais que geram desperdício e perda absoluta de tempo.

Como se sabe que não se está contribuindo e que se está fazendo um uso improdutivo do tempo?.

Cada vez que estou desinformado e pretendo intervir para “contribuir”: Minha língua e meu cérebro estão desconectados;



Quando levo normalmente a contrária às idéias que se contribuem: “Eu se souber”, “minha verdade é melhor”, “eu tenho mais poder que você”;

Meu ego me esmaga: “Intervento para me luzir”. Só eu falo, “sei-me isso todas”, “a mesa é minha”;

Quando intervenho para dizer algo que não vem ao caso: Estou perdido;

Quando minhas perguntas são pouco claras e fazem que a equipe se desconcentre, perca tempo, ou entre

em uma discussão desnecessária;

Quando me incomodo porque não lhe faz caso a minhas "propostas", ou porque não me dou conta que me estou alterando;

Faço "perguntas" para evidenciar os enganos de outros; ou desqualifico o conhecimento, ou os pontos de vista das pessoas;

Quando minhas intervenções se fundamentam em meras opiniões ou hipóteses, sem exemplos nem dados, nem documentação significativa;

Quando minhas intervenções se fundamentam em meras opiniões ou hipóteses, sem exemplos nem dados, nem

documentação significativa;

Quando sustento conversações em paralelo, ou falo pelo celular enquanto um colega está no uso da palavra.

por que é tão importante a criação de contribuições para as equipes de trabalho autodirigidos?.

Os contribuições aumentam a sinergia e as intervenções feitas simplesmente por intervir, matam-na. A sinergia é um efeito, é um resultado que se produz só com a maximización dos contribua com individuais. Ao investir o conhecimento, a informação útil, a criatividade, a originalidade, a diversidade de experiências e

habilidades, a adaptação do conhecido a novas situações, ao "inventar uma" em meio da crise, adiciona-se valor ao propósito comum.

O produto destes contribuições é um resultado enriquecido pelo pensamento coletivo da diversidade dos membros da equipe. Esta inteligência coletiva é qualitativamente superior à soma das partes, ou dos contribua com individuais feitos por cada membro. Trabalhar em equipes de alto desempenho é mais econômico e eficaz, e está provado pela experiência conhecida como a ferramenta mais capitalista de nosso tempo para investir o capital intelectual. Existem em sua empresa equipes de trabalho, ou grupos de trabalho?.



MARKETING DE RELACIONAMIENTO CON LA RED DE DISTRIBUCIÓN O DE PROVEEDORES

OBJETIVO: Buscar el desarrollo de nuestros socios comerciales con la finalidad de ayudarlos a crecer.

TEMAS: Las empresas en el día de hoy: oportunidades, problemas y soluciones. Cómo fidelizar clientes... o cómo encantar al cliente. Cómo podemos aplicar el Marketing en nuestra empresa. Las oportunidades y crisis de las PYMES. La empresa familiar. Ejercicios de integración grupal. Acciones para atraer clientes. Las Promociones aplicadas. El momento de la verdad: cuando nos enfrentamos al cliente. La atención al cliente: virtudes y defectos. ¿Qué es un cliente satisfecho?; otros.

DURACIÓN: 2 horas



Escutar ao cliente

Quando pensamos nos clientes, o primeiro que surge na experiência, é o modo ou canal de comunicação que estabelecemos com eles.

Isto quer dizer, não podemos pensar no negócio sem um canal de comunicação que relacione à empresa com cada um de seus clientes.

De maneira que a comunicação é o primeiro modo de intercâmbio que desejamos estabelecer com os clientes.

A partir dessa premissa, começamos a planejar através de que meios nos vamos comunicar com eles. Quer dizer, quais serão os canais que utilizaremos para lhe oferecer produtos e serviços, para dizer e falar sobre o que queremos lhe vender.

Sobre este tema de canais de comunicação com os clientes voltarão em alguns boletins próximos.

Hoje quero fazer insistência em que não sempre resulta tão fácil pensar quais são os

Alejandra Vartuli
degerencia.com

modos em que a empresa vai escutar a seus clientes.

Escutar quer dizer, estar atento ao que os clientes "dizem" e também ao que "não dizem"; é pensar no que está pedindo e para que o necessita; muitas vezes se trata de pensar "com" o cliente, ficando em seus sapatos, localizando-se-se em sua situação e contexto.

Os representantes de vendas, os empregados de mostrador e os operadores telefônicos, devem aprender a escutar, compreender e ficar no lugar do cliente.

Escutar é interpretar.

Escutar ao cliente é saber interpretar e entender o que o cliente necessita.

Muitos pensam que dar a "máxima satisfação" é lhe dar "tudo" ao cliente, entretanto não se trata disso, mas sim de "lhe dar o que necessita".

Para poder interpretar o que o cliente diz, há perguntas que orientam essa escuta.

Perguntas como:

O que está pedindo? Não só com suas palavras, também com seus gestos e seus silêncios.

Imagine a seguinte situação: uma pessoa entra em um negócio e

diz "quero uma agujereadora". O empregado pode fazer duas coisas com esse pedido.

1) Procurar em todo o local uma agujereadora e vender-lhe

2) Perguntar para que necessita uma agujereadora?

Com esta pergunta se abrem múltiplas possibilidades. O cliente fica a falar. É o primeiro efeito ante uma pergunta aberta. Começa a explicar que precisa fazer um buraco.

deu-se conta como trocou a situação? O mesmo cliente já não necessita uma agujereadora, a não ser, fazer um buraco. Há diferença!

Um buraco se pode fazer com mais de uma ferramenta. Quer dizer que, o empregado agora tem mais possibilidades para lhe oferecer ao mesmo cliente.

Outras perguntas que podem orientar a escuta:

Este cliente, como quer que o atenda?

Quer que dita por ele? ou quer tomar-se tempo para decidir?; é um cliente que procura soluções rápidas ou deseja um serviço personalizado e a sua medida? Que perfil de cliente tenho diante: ansioso, paciente, duvidoso, expedito? O que está necessitando agora e o que pode necessitar no futuro?

Estas são algumas perguntas básicas que orientam para escutar, interpretar e brindar uma melhor atenção a seus clientes.

Em sua empresa se escuta aos clientes? Que recursos utilizam para conhecer seus clientes?

Inteire-se, não perca essa informação valiosa



IMUR

Instituto de Marketing del Uruguay

**INFORMACIÓN DE
MARKETING**

INVESTIGACIÓN

CAPACITACIÓN

CONSULTORIA

Sarandí 512 915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy

MARKETING

ANALISTA

13° Edición

Certificado Internacional

FASC – Facultades Asociadas de Santa Catarina y- **FAI** – Facultad de los
Inmigrantes / Caxias

Grupo 1: lunes y miércoles de 19 a 21 horas - Grupo 2: sábados de
mañana

20 MATERIAS

4 HORAS POR SEMANA

MATERIAS

Marketing., Comportamiento Consumidor, Investigaciones de Marketing., Publicidad, Estadística, Promoción, Gerencia y Técnicas de Ventas, Plan de Marketing., Marketing. Estratégico, Distribución, Relaciones Públicas, Precios, Marketing. Directo, Productos, otras

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN
Sarandí 512



A distribuição no plano estratégico comercial VI

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO INDIRETOS

1.- AGENTES: DISTINTOS TIPOS E FUNÇÕES

Os agentes que intervêm nos canais de distribuição foram definidos como intermediários não comerciantes; quer dizer que não lhes transfere a propriedade dos produtos, mas ajudam a venda, vendem por conta e ordem de

terceiros. Cumprem com o objetivo da distribuição, colaborando em pôr o produto ao alcance do consumidor em tempo e em forma. Suprem à força de vendas própria da empresa, realizando atividades de verdadeiros vendedores.

Existem distintos tipos de agentes que cumprem, cada um deles, com funções que os caracterizam.

a) Arremessadores ou leiloeiros



Herman Garat*

E-mail: cap@imur.com
Site: www.imur.com.uy

Oferecem um lugar para reunir a oferta e a demanda. Fazem a exposição dos produtos e os leiloam ao melhor postor.

b) Corredores

São negociadores que têm a função de aproximar a oferta e a demanda. Brinda informação de mercados, preços e produtos. Muitas vezes operam em negociados onde seu contratante não tem suficiente informação.

Trabalham com distintos produtos: mantimentos, maquinarias, imóveis, seguros, valores públicos ou privados em bolsas de valores.

c) Comisionistas ou consignatários

Cumprem igual função que os corredores mas, a diferença destes, manipulam os produtos. Recebem os produtos em consignação e cobram sua comissão em função dos produtos que vendem.

Operam com multiplicidade de produtos, são comuns na intermediación agrícola (ganho, grãos, frutos do país), mas existem também em várias áreas do setor comercial (lojas de roupas, artesanatos, etc.).

d) Representantes ou agentes de fabricantes

Atuam em um território como vendedores exclusivos de distintos fabricantes, são seus representantes de

marca, operando como agentes. Têm um amplo conhecimento do mercado na região onde atuam, e particularmente nos territórios de venda. Sua função principal são as visitas de vendas e os contatos com os potenciais clientes.

Podem operar produtos distintos não competitivos, mas bem produtos complementares, podendo reduzir os custos fixos de comercialização do fabricante. Em determinados casos operam com uma ou poucas linhas de produtos.



Não têm muita autonomia comercial, estão sujeitos às políticas dos fabricantes.

É importante não confundir com distribuidores exclusivos atacadistas ou varejistas. Não esquecer que, neste caso, referimos a agentes e não têm a propriedade dos produtos.

A globalização e abertura de fronteiras

entre os países propiciou que proliferasse este tipo de agentes. Realmente é uma figura ideal: baixos custos fixos (não há necessidade de instalar sucursais nem ter uma equipe de vendas com salários fixos, mas sim funcionam a comissão) e alta flexibilidade trabalhista; não obstante é importante que os contratos sejam bem claros e concretos para evitar conflitos ou mal-entendidos.

e) Agentes de vendas

Operam como gerentes comerciais descentralizados, geralmente de um produto ou fabricante, outorgando, além disso, vantagens financeiras. A diferença com os representantes é que podem dirigir produtos competitivos e têm ampla autonomia comercial (podem fixar políticas de preços, realizar publicidade, etc.). Trabalham distintos produtos: têxteis, artesanatos, etc.

Ao igual a na figura anterior, a globalização e abertura de fronteiras dão amplas vantagens para que proliferem estas figuras de agentes.

2.- A VENDA ATACADISTA

Os "atacadistas" são intermediários

comerciantes que vendem os produtos que adquirem, a clientes que não são consumidores finais desses produtos. Vendem a outros atacadistas, a varejistas ou a usuários industriais. A motivação de compra de seus clientes é mas bem racional ou objetiva, em sua grande maioria esses clientes são empresas cujo fim é obter rentabilidade.



O tipo de venda atacadista se adaptará ao mercado em função das características dos produtos que se comercializam e do tipo de clientes potenciais e reais.

4.2.1.- Funções atacadistas ante fornecedores e clientes

Os atacadistas cumprem funções próprias respeito a seus fornecedores (produtores ou fabricantes ou outros atacadistas) e ante seus clientes (outros atacadistas, varejistas ou usuários industriais).

Ante fornecedores:

P1.- Formação de sortidos, classificação e fracionamento de produtos provenientes de distintos produtores ou fabricantes

P2.- Menores custos de armazenamento

P3.- Menores custos de transporte

P4.- Assumem riscos (créditos, sinistros por furto, incêndio, etc.)

P5.- Facilitam informação de mercados (estão mais perto de quão negociados os produtores ou fabricantes)

P6.- Suprem a força de vendas

P7.- Colaboram na promoção e publicidade

Ante clientes:

C1.- Facilitam sortidos de produtos. Oferecem linhas de produtos afins ou produtos (bens ou serviços) complementares

C2.- Reduzem preços ao reduzir custos de distribuição

C3.- Outorgam financiamento

C4.- Informam, persuadem e recordam a seus compradores a respeito dos produtos, marcas e empresas

C5.- Transferem a propriedade dos produtos

2.2.- Atacadistas com funções completas

Estes tipos de comerciantes realizam todas as funções atacadistas ante seus fornecedores e clientes.

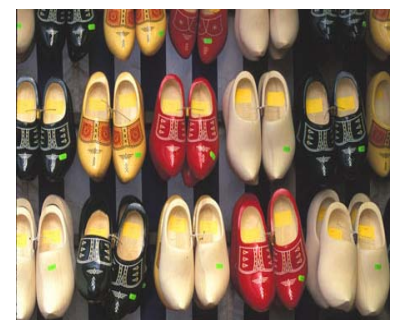
a) Ramos gerais

Oferecem amplas linhas de produtos, geralmente não perecíveis. Abastecem a distintos varejistas.

b) Linha única

Oferecem só uma linha de produtos (armazém, roupa, loja de ferragens, etc.). Nesta categoria se incluem os acopiadores agrícolas e empresas proprietárias de silos.

c) Especialidades



Oferecem produtos específicos (determinados tipos de mantimentos, roupa do Jean, produtos técnicos, produtos para abastecer drogas ou veterinárias, etc.). No Uruguai se observa

normalmente em empresas importadoras.

d) Distribuidores industriais

Vendem produtos industriais a produtores ou fabricantes: matérias primas, materiais, instalações, equipes acessórias ou fornecimentos.

2.3.- Atacadistas com funções limitadas

Estes tipos de comerciantes não realizam todas as funções atacadistas ante seus fornecedores e clientes, que havemos descrito. Algumas diretamente não as fazem, mas não por isso deixam de ser atacadistas tal como os definimos. Os mais comuns som:

a) Ambulantes

São os mais comuns e conhecidos. Realizam partilhas desde caminhonetes, veículos utilitários, caminhões ou vagões. Trabalham geralmente na venda e entrega de produtos "maciços": comestíveis (pão, lácteos, etc.), cigarros, etc.

Podem não cumprir as funções P2, C2 e C3.

Este tipo de atacadistas é muito comum pela transcendência e alta rotação de vendas dos produtos que

comercializam, onde a compra e a venda se fazem virtualmente diariamente. Os fabricantes ou importadores lhes atribuem zonas de distribuição exclusivas que se formalizam em um contrato. No jargão comercial são conhecidos como "distribuidores", é comum encontrar avisos solicitando "necessito distribuidor de x produto ou marca para atender a clientes da zona ..."

b) Pedidos por correio, catálogo, telefone, fax ou computador

Operam mediante catálogos diversos artigos: loja de ferragens, joalheria, artigos esportivos, etc.

Podem não cumprir as funções P2 e C2, trabalham por pedidos.

c) Cooperativas de produtores

Operam geralmente em produtos agrícolas, mas também tiveram êxito em setores industriais e artesanais.

Não cumprem a função P4 (eles mesmos assumem os riscos) e podem cumprir parcialmente a função P5.

d) Consignadores

Entregam aos clientes produtos de sua propriedade e faturam só pelos produtos que sejam vendidos.

Podem cumprir parcialmente algumas funções P e não cumprir as funções P6 e P7. As funções C dependem das políticas comerciais dos consignatários.

2.4.- Funções dos atacadistas

O rol dos atacadistas foi polêmico durante o desenvolvimento da era industrial. Muitos outros membros dos canais de distribuição (produtores ou fabricantes, varejistas) e os consumidores finais, especialmente estes últimos, acusaram-nos que "parasitas" que só realizam tarefas de compra e venda sem contribuir nada útil à sociedade e sem beneficiar aos próprios canais de distribuição, existindo somente para encarecer os preços ao consumidor final. Muitas destas críticas provêm de adjetivações ligeiras sem compreender a fundo as funções do atacadista, e sem realizar uma análise séria das mesmas. Em todo caso, a culpa de que existam atacadistas "parasitas" é de seus próprios críticos que assim o permitem.

Os fabricantes os revistam acusar de

“levantadores de pedidos”, que não cumprem eficazmente a função de vendas, de falta de inventário, de que não subministram suficiente informação ou de que fixam altos márgenes de benefício. A reação frente aos atacadistas deu origem, em alguns casos, a cooperativas de produtores, de consumidores e de varejistas e, em outros casos, em muitos canais, verificou-se seu desaparecimento pela decisão de produtores, fabricantes ou varejistas, de prescindir de seus serviços.-

Hoje em dia a polêmica segue. Em alguns negociados, muitos atacadistas desapareceram, enquanto que em outros se potencializaram e convertido em líderes dentro do canal. Alguns autores opinam que o poder destes atacadistas será crescente, enquanto que outros opinam que são uma “espécie em extinção” porque os canais tendem a cortar-se e não há lugar no futuro, onde chegar a tempo é cada vez mais importante, para que o produto compre e atadura várias vezes antes de chegar ao consumidor final.

A maior segmentação do mercado, a enorme e

progressiva competência, a diversificação de linhas de produtos, os avanços tecnológicos, o encarecimento do tempo e do espaço, são todos fatores modernos que atentam contra a sobrevivência das empresas atacadistas.

Aonde exista dispersão geográfica entre os lugares de consumo, possivelmente seja eficaz e eficiente contar com atacadistas. Por exemplo, se do Uruguai queremos exportar produtos a Espanha, possivelmente seja conveniente ter um importador que nos compre tudo e ele seja quem distribui aos varejistas; ele conhece o mercado e além disso economizáramos custos ao fazer entregas mais espaçadas no tempo e de maior volume.

A adaptação dos atacadistas ao mundo do futuro dependerá da justificação de suas funções, em particular deverão:

- brindar mais serviços, não só “levantar pedidos” (se assim o fizerem)
- modernizar-se do ponto de vista tecnológico
- selecionar a seus clientes
- formar equipes de venda eficientes
- em determinados casos, formar cadeias

voluntárias protegendo a seus clientes varejistas de outras cadeias

3.- A VENDA VAREJISTA

Os “varejistas” são intermediários comerciantes que vendem produtos que adquirem, a clientes que são consumidores finais desses produtos.

A orientação para o consumidor-objetivo ao que se dirigem, condiciona e adapta ao tipo de venda varejista. A este fim existem vários tipos “puros” de varejistas, podendo existir empresas que realizem combinações entre estas distintas modalidades. A seguir referiremos a eles.

3.1.- Varejistas não instalados

a) Venda a domicílio

Podem ter dois variantes: porta a porta ou por amizade.

“Porta a porta”: se oferecem casa por casa, produtos de primeira necessidade e/ou de sob preço: livros, artigos domésticos (vassouras, artigos de plástico, etc.). Este tipo de venda decaiu com o tempo: alto custo de contato com o cliente (perda de tempo), o maior acesso da mulher ao mercado de trabalho (menor número

de casas de família), aumento vertiginoso das comunicações, aumento da insegurança (maior desconfiança em atender a desconhecidos).

Não somente pequenos vendedores, a não ser médias e grandes empresas utilizaram este tipo de venda varejista com êxito. Nos últimos anos se utilizou para oferecer serviços tais como televisão por cabo e emergências médicas entre outros

Uma derivação da venda a domicílio é a venda em edifícios e escritórios (livros, emergências médicas).

“Por amizade”: se capacitam e pagam comissões a vendedores para que ofereçam e enfaixam os produtos a familiares e amigos.

A venda a domicílio, em seus dois variantes, pode ser muito efetiva para realizar demonstrações de uso de novos produtos, especialmente novidades (bens não procurados).

b) Venda ambulante

São diferentes tipos de venda em via pública ou feiras. incluem-se os serviços ambulantes, particularmente o transporte coletivo (táxis, ônibus, metros).

c) Venda por catálogo

Os catálogos se podem entregar pessoalmente aos potenciais clientes, através de separatas em jornais ou revistas, como também por correio, fax ou computador.

O arremate das vendas não o faz o vendedor. Tem a vantagem de que o comprador tem tempo para escolher e pensar sua compra, ao momento de fazê-lo-o fará convencido.



O produto se remete pessoalmente ou por correio.

Este tipo de venda pode permitir reduzir custos de distribuição.

Permite uma clara medição das respostas na comunicação, algo difícil de medir por outras modalidades.

d) Venda por correio, fax ou computador

Tem iguais vantagens que a venda por catálogo. Inclusive mencionamos que os próprios catálogos se podem remeter por estes meios.

Neste caso referiremos a mensagens breves orientadas a produtos específicos, que se enviam por estes meios a potenciais compradores.

A maior segmentação dos mercados, a diversificação de produtos e o uso cada vez mais habitual destes meios, fazem que se favoreça progressivamente este tipo de venda, apontando com precisão aos consumidores-objetivo.

e) Venda por telefone

Esta modalidade de venda varejista está tendo grande desenvolvimento. Supre à venda a domicílio e a supera em cobrir suas desvantagens; em matéria de redução de custos, em particular economiza o tempo de contato com os clientes.

Ao desenvolver um processo de vendas por telefone, deve se ter presente que é aplicável à venda de produtos que estejam plenamente identificados com o

potencial cliente-ouvinte; a estes efeitos pode reforçá-la venda com publicidade ou promoção destes produtos por outros meios (jornais, revistas, folhetos, etc.).

Em outros casos, o telefone é muito utilizado para facilitar ao cliente o encargo de pedidos.

f) Venda por televisão ou rádio

Este tipo de venda varejista está sendo muito utilizada. complementa-se com a entrega a domicílio dos produtos.

A televisão está adaptada à demonstração de uso de produtos, e ao igual à rádio se adapta à venda de novidades (bens não procurados).

Ambos os meios de comunicação têm suas vantagens, a televisão é o meio com major poder de persuasão, a rádio é o meio com major poder de imaginação.

g) Máquinas vendedoras

As máquinas vendedoras automáticas se aplicam à venda de bens de compra rotineira ou bens não procurados, que devem ser de tamanho pequeno e de sob preço (cigarros, refrescos, guloseimas, café).

instalam-se em lugares de espera, à entrada ou saída de comércios ou em lugares de afluência de muito público.

Algumas máquinas podem brindar serviços, como o caso das caixas automáticas ou para escutar uma canção.

3.2.- Varejistas instalados

Os varejistas instalados estão se localizados em lugares físicos onde têm seus comércios.

A venda nestes lugares, especialmente nos supermercados e auto-serviços, faz importante a aplicação das técnicas de promoção nos pontos de venda ("merchandising").

O êxito de vendas requer da localização, a adequação e decoração dos locais de venda, em função dos tipos de produtos que se comercializam. Estes locais deverão estar orientados ao consumidor-objetivo ao que se dirigem, particularmente tendo em conta seu comportamento e hábitos de compra.

a) Armazéns do Ramos gerais

Comercializam produtos de primeira necessidade e bens não procurados (em nosso país se conhecem, do século

passado, as "pulperías" no âmbito rural e os "armazéns de bairro" no âmbito urbano).

Uma variante, em pequena escala, mais adaptada à vida moderna e muito estendida em cidades e povos, são os quiosques e salões.

b) Locais de linha única ou limitada

Têm grande sortido de produtos dentro de uma linha, constituem a maioria dos comércios varejistas (livrarias, padarias, lojas de artigos esportivos, mueblerías, etc.).

c) Lojas de especialidades

Oferecem pequenos sortidos selecionados dentro de uma linha de produtos (livrarias técnicas, jeanerías, etc.). Comercializam bens de especialidade ou de comparação.

Este tipo de comércios se viu favorecido pela maior segmentação dos mercados.

d) Tenda por departamentos

Estão compostas por vários departamentos onde, em cada um deles se comercializa uma linha de produtos. Atuam como vários locais de linha única ou limitada e lojas de especialidades

conjuntamente. No Montevideo foi famosa a desaparecida loja "London Paris", assim como "Aliberti", "Angenscheidt", entre outras. Atualmente o mais similar a este tipo de comércios são as Cooperativas Magisterial e Bancária.

A origem das lojas por departamentos data do ano 1852 quando se abre em Paris a loja "Bon Parti", logo se estenderam com êxito a outros países, e ainda hoje em dia subsistem. São mundialmente conhecidas as lojas como "Harrods" de Londres ou a cadeia de lojas do Corte Inglês" em várias cidades da Espanha.

Estes comércios estão, em términos gerais, em uma etapa de declínio dentro de seu ciclo de vida; os "Shopping Centre" outorgam maiores possibilidades de eleição e estão mais adaptados à segmentação dos mercados oferecendo diferentes produtos de distintas empresas.

e) Supermercados

apóiam-se no auto-serviço e a conseguinte ampla exibição de produtos. Estão especialmente adaptados para produtos de compra rotineira e novidades (bens não procurados).

Seu êxito se apóia nos menores preços através de promoções com descontos e a maior rotação de produtos.

O auge explosivo deste tipo de comércios varejistas hierarquizou a aplicação das modernas técnicas de "merchandising".

Existem fatores no comportamento de quão consumidores determinaram este auge:

- poder escolher em função do que o consumidor conheça ou esteja persuadido através da publicidade ou veja no mesmo local
- ser ativo no processo de compra
- não sentir-se pressionado por nenhum motivo, especialmente por vendedores
- evitar trasladar-se a distintos lugares e economizar tempo

viram-se favorecidos pela maior tecnologia e promoção dos empacotamentos, assim como pela refrigeração dos produtos.

Em 1963, em Paris, funda-se o famoso "Carrefour", considerado o primeiro hipermercado no mundo.

f) Negócios de serviços

Este tipo de comércios operam como varejistas e podem incluir-se como

uma categoria especial: hotéis, bancos, hospitais, centros de estudos, etc.

g) Lojas de descontos

apóiam-se em uma forte política de preços baixos, procurando manter a qualidade dos produtos. No Uruguai se conhecem os comércios do tipo "todo ao \$ 30", etc.

h) Salas de exibição por catálogo

São comércios que exibem seus produtos e entregam catálogos a seus possíveis clientes para que façam seus pedidos. Procuram reduzir custos de pessoal próprio de vendas.

i) Cooperativas de consumo

As sociedades de consumidores sem fins de lucro, conformam um tipo particular de empresa, ao qual nos referimos, onde os próprios usuários finais operam como varejistas e instalam comércios explorados por eles mesmos.

3.3.- Os "Shopping Centers"

Os grandes "Centros de Compras" ou "Shopping Centers" são agrupamentos de múltiplos comércios varejistas em um mesmo

lugar. Sua finalidade é lhe facilitar aos consumidores finais, o poder realizar várias de suas compras sem necessidade de transladar-se, de uma vez que oferecem um agradável passeio de compras com fortes atrativos.

Geralmente o “Shopping Center” é uma empresa independente que arrendamenta os espaços aos varejistas em função da superfície que ocupem e dos montantes de vendas.

Os varejistas têm autonomia comercial, respeitando as normas comuns que lhe exijam.

Em alguns casos, o “Shopping Center” garante a quão varejistas seu comércio será exclusivo do ramo, não havendo competidores dentro do próprio centro comercial.

As vantagens que outorgam aos varejistas são:

- Organização e serviços comuns (reduzindo custos em ambos os casos)
- São fortes pólos de atração de consumidores (maiores vendas)
- Permite exercer o planejamento de ações comerciais conjuntas:

requerem de pouco capital mas não é fácil

promoções, etc. (economias de escala) Os primeiros “Shopping Centers” se originaram nos Estados Unidos da América nos anos seguintes de terminada a Segunda guerra mundial. Sua principal razão se deveu à congestão na circulação de veículos e da gente nos centros comerciais das cidades, criando condições de desconforto e de insegurança entre os compradores; surge então a idéia de criar edifícios comerciais em zonas suburbanas onde os terrenos eram mais baratos, com condições de cómodo estacionamento dos veículos e dando um agradável entorno para um passeio de compras.

O êxito da idéia se estende rapidamente por todo os Estados Unidos e dali a todo mundo, especialmente na Europa.

No Uruguai, o primeiro “Shopping Center” se criou no Montevideo no ano 1985, ante o cepticismo de que pudesse subsistir em um mercado tão pequeno. Não só alcançou um êxito importante mas também, muito tempo depois, em 1994, no mesmo ano, inauguraram-se na mesma cidade, três novos “Shopping obter rentabilidade. De todas maneiras, embora

Centers”. A grande polêmica que surgiu no Montevideo é o futuro das demais zonas comerciais, há quem opina da iminente decadência do centro comercial da cidade, enquanto que outros acreditam que os comerciantes dessa zona farão o próprio para seu reactivación, com um novo posicionamento de suas empresas, marcas e produtos.

Em outras cidades do interior do país também se inauguraram vários “Shopping Centers”, adequados às dimensões do mercado de cada localidade.

3.4.- Futuro dos varejistas

Os varejistas constituem as empresas que requerem maior dinamismo dentro do canal de distribuição; isto se justifica pelo permanente contato com os consumidores finais. A segmentação crescente exige uma contínua adaptação, que condiciona o tipo de bens e serviços que oferecem.

Os comércios varejistas são o tipo de empresas mais abundantes no mercado, mas estão em uma posição onde “é muito fácil de entrar mas também é muito fácil de sair”, alguns comércios o futuro exige maiores esforços, quão varejistas

ofereçam uma crescente atenção personalizada aos consumidores com uma clara segmentação de seus clientes, sua posição direta com os consumidores finais,

permite-lhes obter valiosa informação do mercado. Esta posição lhes dá uma grande vantagem frente aos outros membros do canal, tendo maiores

possibilidades de controle do mesmo. Há um futuro promissor para os varejistas bem-sucedidos.

IMUR

INVESTIGACIÓN DE MARKETING



20 años de trabajos realizados

- ✓ TEST DE PRODUCTO
- ✓ DIAGNÓSTICO DE MERCADO
- ✓ POSICIONAMIENTO
- ✓ EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO
- ✓ TRACKING
- ✓ EVALUACIÓN PUBLICITARIA
- ✓ OPINIÓN PÚBLICA
- ✓ MISTERY SHOPPER



IMUR

Instituto de Marketing del Uruguay

MARKETING ESPECIALISTA

3ª Edición

Certificado Internacional

FASC – Facultades Asociadas de Santa Catarina y
FAI – Facultad de los Inmigrantes / Caxias

Lunes y miércoles de 19 a 21 horas
4 HORAS POR SEMANA

MATERIAS

Marketing, Comportamiento Consumidor, Marketing Internacional, Marketing de Tecnología, Marketing Personal, Marketing Industrial, Marketing de Servicios, Marketing Farmacéutico, Marketing Interno, Técnicas de Negociaciones, Marketing Interactivo, Taller de Monografía, Gestión de Costos y Resultados, Identidad Corporativa

Informes e inscripciones en
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN
Sarandí 512
915 9131 // 916 7629



2. Pesquisa em Marketing

2. PESQUISA DE MARKETING

2.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os temas seguintes: Pesquisa de Marketing, o Processo de Pesquisa, os tipos de pesquisa existentes, assim como as diversas aplicações da pesquisa.

2.2. DEFINIÇÃO DE PESQUISA DE MARKETING

A definição da American Marketing Association – (AMA) de Pesquisa de

Marketing é a seguinte (AMA, 1988):

"Pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação - informação usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar e avaliar a ação de marketing; monitorar o desempenho de marketing; e aperfeiçoar o entendimento de



Escribe:

Dr. Carlos Mello Moyano

E-mail: cap@imur.com.uy

Site: www.imur.com.uy

marketing como um processo. Pesquisa de marketing especifica a informação necessária destinada a estes fins; projeta o método para coletar

informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações."

Neste plano convém salientar é a diferença existente entre pesquisa de mercado e pesquisa de marketing, que freqüentemente são usadas, de forma errônea, como sinônimos. A pesquisa de marketing compreende todas as pesquisas vinculadas a atividades de marketing da organização, enquanto que a pesquisa de mercado está restrita a um

produto ou mercado-alvo (Mattar, 1993).

A contribuição da pesquisa de marketing à organização dependerá da relevância, oportunidade, eficiência e exatidão (Aaker e Day, 1989). A relevância vincula-se à tomada de decisões, isto é, o apoio dado ao planejamento estratégico e tático. A oportunidade refere-se ao momento em que a informação da pesquisa encontra-se disponível. A eficiência vincula-se a duas dimensões: informação obtida versus custo e tipo de estudo apropriado à decisão. A exatidão refere-se à precisão

dos dados e redução do viés decorrentes do processo de pesquisa.

Mattar (1993) afirma que existem dois tipos de pesquisa de marketing: a básica e a aplicada. A pesquisa básica visa aplicar os conhecimentos e tem a "curiosidade intelectual ou acadêmica" como principal motivação e a compreensão como principal objetivo. A pesquisa aplicada tem como objetivo ajudar na solução de problemas práticos das organizações. No quadro 1 desenvolvemos questões relacionadas aos dois tipos de pesquisa de marketing.

Pesquisas básicas de marketing

- ⇒ Quais são os fatores dos sucessos de marketing na indústria X ?
- ⇒ Quais são as atitudes do segmento X perante a propaganda na televisão ?
- ⇒ Quais são as práticas de marketing no lançamento de novos produtos na indústria X ?
- ⇒ Qual é o estágio em que se encontram as organizações da indústria X na prática das promoções de venda ?

Pesquisas aplicadas de marketing

- ⇒ Qual deverá ser a resposta do consumidor quanto à modificação do nosso produto?
- ⇒ Qual é o nível de recordação da nossa marca e da nossa propaganda ?
- ⇒ Qual é a nossa imagem segundo os consumidores

2.3. PROCESSO DE PESQUISA

O processo de pesquisa compreende dois grandes tipos de decisões. A primeira, decisão estratégica, refere-se à abordagem da pesquisa, que determina a forma de obtenção da informação. Na segunda, a tática, o

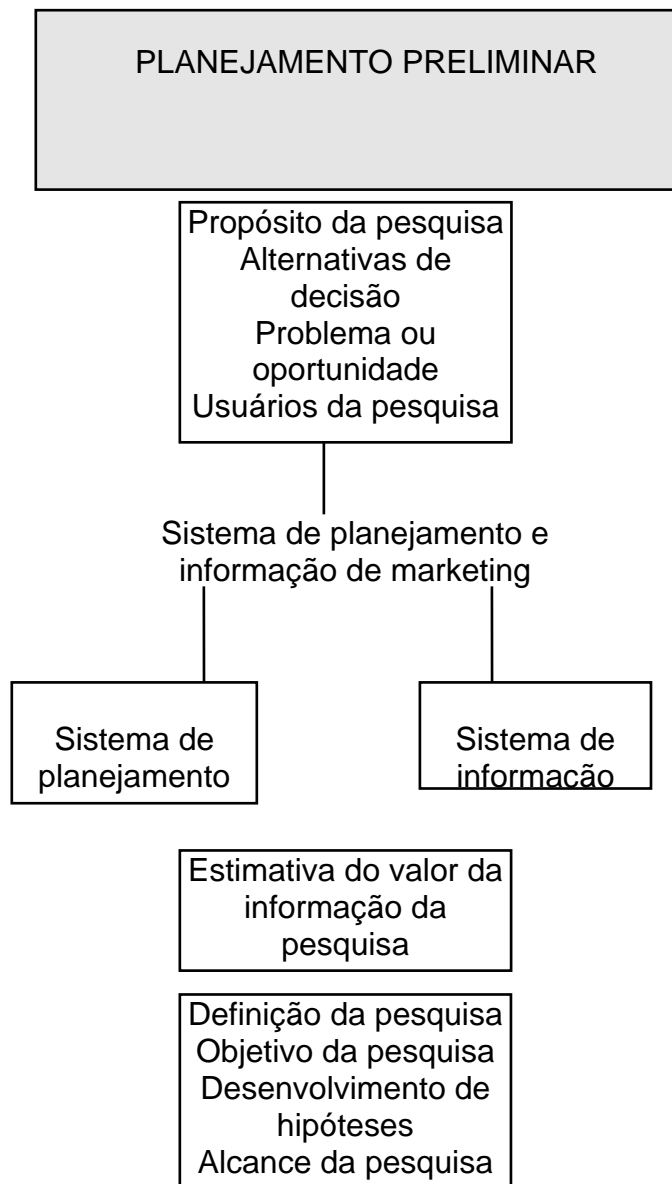
foco de atenção está nas questões a serem formuladas, na estrutura do questionário, na amostra, etc.

As etapas da pesquisa de marketing, são três (Aaker e Day, 1989):

1. planejamento preliminar;
2. planejamento de pesquisa;

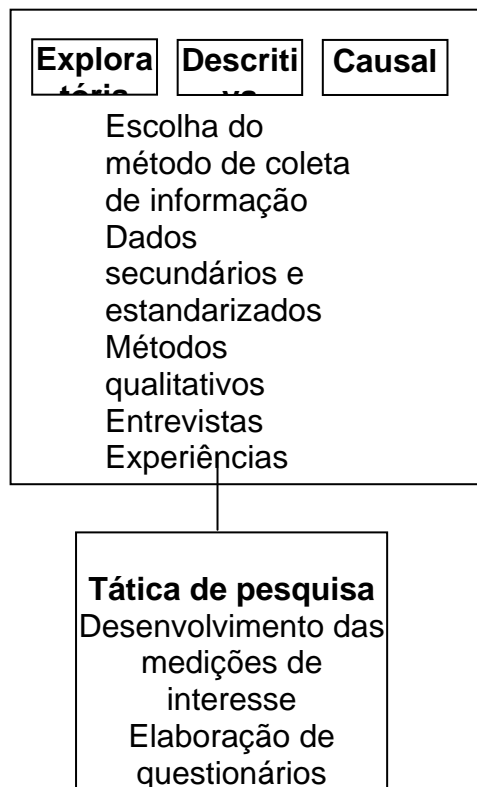
3. implantação. A primeira etapa, a do planejamento preliminar, compreende o estabelecimento do propósito da pesquisa, a definição da pesquisa e a estimação do valor da informação da pesquisa (figura 1).

FIGURA 1 ETAPA 1 DO PROCESSO DE PESQUISA DE MARKETING:



Fonte: Adaptado de Aaker e Day, 1989

FIGURA 2. ETAPA 2 DO PROCESSO DE PESQUISA DE MARKETING:
PLANEJAMENTO DA PESQUISA



Fonte: Adaptado de Aaker e Day, 1989

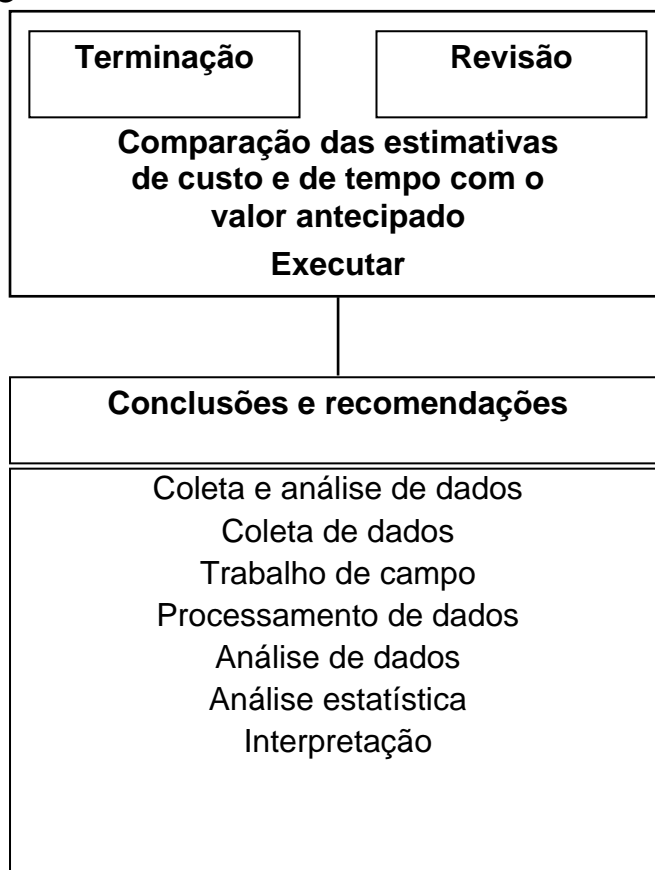
Na segunda etapa, a do planejamento de pesquisa, define-se a abordagem (Exploratória, Descritiva, ou Causal) e o método de coleta dos dados, bem como o papel do consultor externo da pesquisa (figura 2).

Na terceira fase, a da implantação, faz-se a coleta e análise dos

dados, e desenvolve-se o relatório com as conclusões e

recomendações (figura 3).

FIGURA 3. ETAPA 3 DO PROCESSO DE PESQUISA DE MARKETING: IMPLANTAÇÃO



2.4. TIPOS DE PESQUISA

As pesquisas de marketing podem ser classificadas em categorias gerais como (Aaker e Day, 1989): Pesquisa Exploratória, Pesquisa Descritiva e Pesquisa Causal.

A pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar um maior conhecimento sobre o tema ou problema envolvido, ou sobre as alternativas de decisão e as variáveis relevantes a serem consideradas. Os

métodos utilizados são o uso de fontes secundárias, entrevistas e sessões de grupo, estudos de casos e observação. Na pesquisa descritiva os objetivos apresentam-se bem definidos. Consiste, geralmente, em proporcionar uma fotografia de algum fato do mercado e está voltada à solução de problemas ou à avaliação de alternativas de cursos de ação. Os métodos mais utilizados são as entrevistas, os painéis e os trackings.

A pesquisa causal é utilizada quando é necessário demonstrar que uma variável causa ou determina os valores de outras variáveis. Os tipos de projetos experimentais mais utilizados são os de laboratório e os de campo. Os projetos experimentais de laboratório são aqueles em que o tratamento experimental é efetuado num ambiente artificial. O projeto experimental de campo, por sua vez, é aquele onde a

intervenção é quadro 2. estão experimentais mais
 efetuada num expostos os projetos utilizados.
 ambiente natural. No

QUADRO 2. PROJETOS EXPERIMENTAIS MAIS UTILIZADOS

Projetos não-aleatórios

Sem medida “antes”	Com medida “antes”
<p>1. Projeto “prova” X O Onde X = transmita um comercial por TV O = observe as vendas</p> <p>2. Projeto de grupo de controle não-coordenado Cidade de prova X O1 Outra cidade O2</p> <p>3. Projeto de grupo de controle coordenado Cidade de prova M X O1 Cidade coordenada M O2</p> <p>4. Projeto aleatório do grupo de controle: Cidades de prova e de controle aleatoriamente selecionadas O1 R X R O2</p>	<p>7. Projeto “prova” antes- depois O1 X O2</p> <p>8. Projeto de séries de tempo O1 O2 O3 O4 X O5 O6 O7 O8</p> <p>9. Projeto aleatório antes- depois com grupo de controle: R O2 X O2 R O3 O4</p> <p>10. Projeto de Salomon de quatro grupos R O1 X O2 R O2 O4</p>

O1 R X
 R O2
 R X
 O3
 R O4

6. Projeto fatoriais: tratamentos experimentais múltiplos:
 RX (alta publicidade, baixo preço)
 O1
 RX (alta publicidade, alto preço)
 O2
 RX (baixa publicidade, baixo preço) O3
 RX (baixa publicidade, alto preço)
 O4

R X O5
 R
 O6

11. Projeto antes-depois com amostra separada

R O1 (X)
 R X
 O2

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
X	Grupo experimental que foi exposto a um tratamento
O	Representa uma medida da variável dependente
R	Significa que os indivíduos foram distribuídos pelos grupos de forma probabilística

Fonte: Aaker e Day, 1989

2.5. APLICAÇÕES

São várias as aplicações da pesquisa de

marketing. Neste capítulo exporemos as aplicações vinculadas aos estudos de marketing estratégico, ao

planejamento e desenvolvimento de produtos, à área de propaganda e ao campo da distribuição (Dillon, Madden e Firtle, 1996; Ortega, 1981) (quadro 3).

Quadro 2.6. APLICAÇÕES DAS PESQUISAS DE MARKETING

ÁREA	PESQUISAS
Estratégica	A - Posicionamento e imagem B - Segmentação C - Estrutura do mercado
Planejamento e desenvolvimento de produtos	A - Teste de conceito B - Teste de produtos em estabelecimentos controlados C - Teste de produto D - Teste de mercado E - Teste de produto baseado em um painel de consumidores através do ponto de venda (método ERIM) F - Teste de nome de marca e de logotipo G - Teste de satisfação do consumidor
Propaganda	A - Teste de propaganda impressa B - Teste de propaganda na televisão C - Estudos contínuos de mercado D - Pesquisa de meios de comunicação
Distribuição	A - Presença nos locais B - Participação nas vendas C - Índice Nielsen de distribuição D - Modelos de localização de centros comerciais

2.5.1. Aplicações à Área Estratégica

As pesquisas mais usuais na área estratégica são as seguintes:

A)

Posicionamento e imagem: focaliza as percepções dos consumidores e suas preferências de marcas.

B) Segmentação: o alvo é a identificação de

segmentos de consumidores que possam ser o objetivo de um marketing-mix.

C) Estrutura do mercado: focaliza a definição das relações competitivas num produto/mercado específico.

2.5.2. Aplicações ao Planejamento e Desenvolvimento de Produtos

As pesquisas mais comuns são as seguintes:

A) Teste de conceito: este tipo de pesquisa permite conhecer o grau de aceitabilidade que terá um produto futuro diante do público alvo a que se dirige.

B) Teste de produto em estabelecimentos controlados: nos testes de produto, o fabricante deseja, entre outras coisas,

determinar através de estudos quais são, entre várias alternativas, as características preferidas dos consumidores em relação ao novo produto, a fim de poder adotar em sua marca aquelas que lhes sejam mais relevantes.

C) Teste de produto: estes testes são utilizados para tratar de encontrar as soluções para uma ampla variedade de problemas de Marketing e de desenvolvimento do produto. Os quatro principais tipos de teste são: teste de nome, teste de embalagem, teste de produto propriamente dito e imagem de produto.

D) Teste de mercado: é uma simulação real do lançamento de um produto em uma pequena zona previamente escolhida. É uma simulação, ou seja, a colocação de um produto em venda nas condições em que se pretende negociá-lo em escala nacional e a análise dos resultados obtidos.

E) Teste de mercado baseado em um painel de consumidores

controlados através do ponto de venda (Método ERIM): o princípio básico desta técnica é efetuar medidas em residência, em que se expõe seletivamente um novo produto e seu aparato de propaganda. O método desta técnica é o seguinte:

- Recrutar donas de casa entre a clientela habitual de um determinado número de supermercados.

- Solicitar à painelista que apresente sua identificação sempre que pagar sua compra nos caixas.

- Marcar o produto alvo do teste e seus concorrentes com preços de venda únicos no supermercado.

- Armazenar os dados de compra das donas de casa.

- Assegurar a cada painelista a entrega gratuita de uma revista semanal.

- Colocar na referida revista encartes publicitários do produto em teste.

F) Teste de nome de marca e teste de logotipo: os objetivos dos testes de nome de marca são vários e dependem da situação específica; entre os mais

destacados podemos citar: facilidade de pronúncia, facilidade de escrita, facilidade de se recordar, facilidade de fixar, associações, produtos adequados ao nome de marca, seleção dos adequados. As finalidades do teste de logotipo são: averiguar o conhecimento do símbolo por si próprio, seu significado e associações, a imagem que confere ao objeto de estudo, produtos associados ao mesmo e a estética do símbolo.

G) Teste da satisfação do consumidor: este teste procura estabelecer o grau de satisfação do consumidor em relação ao produto ou serviço.

2.5.3 Aplicações na Área da Propaganda

As pesquisas mais usuais são:

A) "Print test" (teste de propaganda impressa): avalia o poder, de uma propaganda em uma revista ou jornal, de ser lembrada, de comunicar, de influenciar atitudes e, finalmente, de gerar vendas. Os tipos mais usuais estão expostos a seguir:

- "Single" (projeto de pesquisa para uma propaganda): a propaganda é mostrada sozinha; não está junto de outras nem em uma revista. A abordagem pode ser de dois tipos:

- "Headline tests" (teste de substitutos): mostra-se ao respondente dois ou mais títulos e pede-se que indique o que lhe parece mais interessante.

- "Forced exposure tests" (teste de exposição forçada): são feitas perguntas antes e depois da compra.

- "Multiple ads portfolio tests" (teste múltiplo de propagandas): o respondente examina um conjunto de propagandas, uma delas é a que está sendo testada.

- "Dummy magazine tests": variam as propagandas de uma revista que parece real, de forma que algumas famílias recebam a revista com propagandas e outras sem propagandas.

- "Real magazine test" (teste real de uma revista): onde a propaganda de interesse é

colocada em uma revista, no lugar real onde deveria ser colocada.

- "Home placement test" (teste em casa): entrega-se um número de uma revista dois ou três dias antes do que ao resto do público. Nesse tempo pede-se aos testados que indiquem todas as propagandas da revista, bem como a informação específica contida em cada uma das propagandas.

- "Starch scores": são entrevistados leitores de uma revista específica, sendo determinado se a propaganda na revista foi lembrada, se o nome da marca foi lembrado, se a propaganda foi lida, ou se foi lida parte substancial da mesma.

B) "Copy testing": propaganda na televisão. Existem dois grandes tipos:

- "Off-air tests" (teste fora do ar): Método para avaliar os comerciais de TV. O teste é feito em um espaço controlado, nada parecido ao lugar onde se costuma assistir a comerciais.

- "On-air tests" (teste no ar): testado em um cenário real -

faz-se perguntas aos respondentes em relação a suas reações aos comerciais que assistiram em suas casas, em suas televisões. Há dois tipos:

- "Day after recall" (lembrar um dia depois): Um comercial vai ao ar em várias cidades com a finalidade de teste. No dia seguinte, entrevistam os respondentes que afirmam que assistiram ao comercial.

- Técnica onde o comercial a ser testado vai ao ar em uma cidade (ou em várias), durante determinados períodos de tempo, sendo seguidos de auditorias de venda.

C) "Market tracking": "Multiple exposure techniques" (estudos contínuos de mercado): tem como objetivo determinar onde a empresa está frente-a-frente com a concorrência, monitorando o mercado e indicando a real performance das marcas.

D) Pesquisa de Meios de Comunicação: estas pesquisas possuem como finalidade estabelecer a audiência de cada veículo.

Outra forma de analisar a propaganda é considerando as hierarquias dos efeitos da comunicação. A ação da propaganda sobre o consumidor faz com que este passe de uma fase cognitiva a uma fase afetiva, para após passar a uma fase comportamental. No quadro 4. encontram-se os principais modelos de hierarquia dos efeitos.

QUADRO 4. MODELOS DE HIERARQUIA DOS EFEITOS

Modelos Fases	Lavidge e Steiner	AIDA.	DAGME R e/ou ACCA	Adoção
Fase cognitiva	Notoriedade Conhecimento	Atenção	Atenção Compreensão	Conhecimento
Fase afetiva	Apreciação Preferência	Interesse Decisão		Interesse Avaliação
Fase comportamental	Intenção de compra Compra	Ação	Convicção Ação	“Prova” Adoção

2.5.4. Aplicações no Campo da Distribuição


As mais usuais são as seguintes:

- A) Presença nos locais
- B) Participação nas vendas
- C) Índice Nielsen de distribuição
- D) Modelos de localização de centros comerciais



INTER@CTIVO

Queremos conocer su opinión
sobre los artículos publicados.
Todos los meses sortearemos un
seminario entre los comentarios
recibidos nuestro e-mail:
cap@imur.com.uy





OCTUBRE

CARGA HORARIA – 8 HORAS C/U

METODOLOGÍA: La actividad se desarrolla en un sistema combinado de exposiciones teóricas / dialogadas con trabajos en grupo y diversas dinámicas de aplicación de la información recibida.

LUNES	MIÉRCOLES	SABADO	SABADO
Política de Promociones	Gerencia de Ventas	Gerencia de Ventas	Política de Promociones
3/10, 10/10, 17/10 y 24/10. Prof. A. Barreiro	12/10, 19/10, 26/10 y 9/11	1/10, 8/10, 15/10 y 22/10	8/10, 15/10, 22/10 y 29/10



Entrevista ao Claudio Invernizzi, Diretor do In Publicidade

Nossa chegada ao In Publicidade foi recebida por dois simpáticos bonecos de tamanho natural aos que chamam “vizinhos”, os quais estão tomando mate comodamente apoiados no corrimão do balcão do piso no que se encontra a Agência.

Claudio Invernizzi nos conta que foram gastos de seu lugar original, estes personagens se encontravam no balcão que dá a 21 de setembro e Br. Espanha, primeiro local da Agência, por isso a gente da rua pensava que eram pessoas de verdade e, além disso, que eram

parte do pessoal da Agência que só tomava mate e não se ocupavam de seu trabalho. In Publicidade é a fantasia do Claudio Invernizzi levada a realidade. Sua concepção entreabre à vida de um criativo publicitário passa por várias etapas: redator ou

diretor de arte, júnior, criativo. Quando se chega a criativo se começa a pensar em que Agência gostaria de trabalhar até que se chega a essa Agência. Ao afirmar-se como criativo quer ser Diretor criativo, por isso se questiona que Agência pode lhe brindar essa oportunidade. Quando se chega a Diretor criativo e se afiança no ficado começa a pensar em como seria a Agência própria. “E ao tê-la quer ir também dela, porque sempre quer começar algo novo”.

**“A insegurança é um de
quão motores temos os que
mantemos o exercício
desta profissão” diz
Claudio Invernizzi**

“A insegurança é um de quão motores temos os que mantemos o exercício desta profissão” diz Claudio Invernizzi. “Há poucos lugares onde agarrar, tomar verdades.” A publicidade para ele é um território onde se mescla a química do território da afetividade e o da inteligência, aonde a inteligência dá os parâmetros por onde ir com as idéias mas o território que se dirige é

o da afetividade para poder chegar a um vínculo com o anunciador e porque é o da gente mesmo. “A publicidade me apaixonou porque encontrei um lugar onde consolidar minhas próprias histórias, intervindo assim o território da afetividade”, conta-nos Invernizzi.

Seus começos

Começou sendo criativo e contínua sendo-o. Também fez jornalismo durante algum tempo e publicou 2 livros: uma novela e um livro de relatos. “A literatura é outra parte de minha vocação, mas não quero que a literatura invada à publicidade nem a publicidade à literatura”.

Claudio Invernizzi afirma que não toma à publicidade como uma forma de sustentar sua vida economicamente porque irrompeu em sua vida tardiamente (aos 27 anos) como uma paixão insubstituível. Conta-nos que naquela época os publicitários não eram vocacionais aos 16 ou 17 anos como agora, o qual lhes permite escolher a publicidade como uma opção de carreira. Naquele momento a aproximação à publicidade era pelo negócio ou porque se desenhava ou se escrevia bem.

Durante os 14 anos anteriores à formação do In Publicidade, formou parte da Viceversa na qual eram 4 sócios e a maior virtude dessa Agência era e é a discussão permanente para tentar afundar em um pouco tão efêmero e “corriqueiro” como é a publicidade. Ali se faz e se discute publicidade. É uma Agência a qual estava tremendamente ligado afetiva, intelectual e economicamente. Invernizzi afirma que não tinha problemas na Viceversa, só visões diferentes mas não podia lhe exigir a seus sócios levar adiante um modelo de Agência que seria menos negocio que o modelo que se estava levando no momento. “Eu posso tomar essa decisão individualmente mas não em forma de grupo, e além por que tampouco me tivessem acompanhado.”

Sua própria Agência

O abrir sua própria Agência de Publicidade não foi uma “decisão infeliz e de conta propismo.” Foi por razões ideológicas profundas pela forma de ver a publicidade, a forma de ver o lugar onde se faz publicidade, com algumas diferencia que provavelmente significam um negócio menor de que é habitualmente o negócio das Agências porque In Publicidade foi uma

decisão profunda onde se fazem as coisas à maneira do Claudio Invernizzi, em um lugar onde não terei que depender de outros mas não para ganhar mais dinheiro, porque para ganhar como na Viceversa afirmou que deve caminhar muito ainda. A decisão lhe significou deixar de ganhar muito bem para ganhar menos e “me complicar a vida com uma empresa”.

Formação da Agência

Para o Claudio Invernizzi a publicidade é em si uma oportunidade para os publicitários porque se se construir uma Agência com publicitários se fará com uma equipe que está fazendo o que gosta de fazer, o qual não é um tema menor porque é gente profissional e vocacional em publicidade.

“Não há então direito de gerar um contexto no qual percam felicidade. Se tiverem tido a sorte de encontrar o que gostam e trabalhar no que gostam, é o primeiro passo para estar mais perto da publicidade. Apesar de que seja algo utópico estar perto da felicidade, pode-se.”

Essencialmente esse foi o coração de sua decisão, precisava-se criar um espaço que estava um pouco longe

da concepção tradicional das Agências de Publicidade, as quais são concebidas desde Departamentos (de Médios, de Contas, Criativo, etc.) e sua idéia era definir à Agência do rol e não da responsabilidade. O rol é ser publicitário e a responsabilidade pode ser de contas, de médios, de criatividade.


Seu afã era e é a criação de uma Agência onde estivesse a criatividade, é uma obrigação dada pelo meio, já que a razão de ser e o valor agregado das Agências é a criatividade “não importa para onde se dispare, não importa que seja em um pensamento entre 160, em TV, em uma ativação, ou é na rádio”, segundo Invernizzi. “Em definitiva, o que temos na Agência para lhe dar aos anunciadores é criatividade. É obvio que deve estar em um marco de um bom serviço, mas a Agência gira entorno da criatividade”.

“O mercado é o que obriga a fazer criatividade, existe um pacto inexistente com os anunciadores: quando se aproximarem ao In Publicidade sabem o que estão procurando.


É um desafio também com a gente mesmo e com o mercado. Se não se cumprir a Agência se destrói. Está claro que desde minha origem de

criativo vou procurar formas de minha empresa que sejam diferenciais gerando esse valor agregado que as Agências de Publicidade temos para dar.

“Pode que me reprovem que não tenho um comportamento empresarial mas eu não sou empresário, sou um criativo que tenta ser empresário.”



**“Pode que me reprovem
que não tenho um
comportamento
empresarial, mas eu não
sou empresário, sou um
criativo que tenta ser
empresário.” afirma
Claudio Invernizzi**



Claudio Invernizzi afirma que está descobrindo no dia a dia a ser empresário, o qual não estava em seus planos mas suas boas decisões estão em reconhecer suas debilidades que lhe geram uma dimensão maior que o reconhecimento de suas virtudes. Sua maior debilidade é quanto ao gerenciamento da empresa, pelo qual tem 2 sócios que

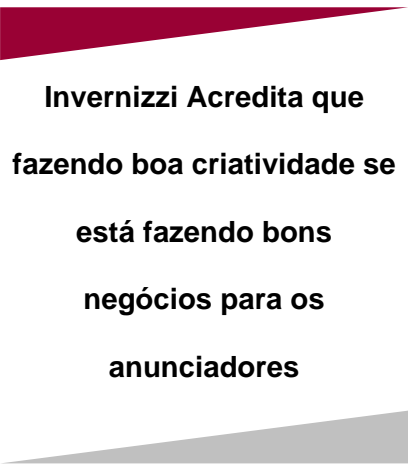
complementam essa falta: Mauro Ferraro e Karina Da Silva. Invernizzi tinha um vínculo contratual com a Viceversa, sobre tudo com o sócio estrangeiro que é o majoritário, e os contratos internacionais são muito fortes porque quando compram uma Agência ou parte de uma Agência também compram às pessoas que trabalha nela para proteger-se de que não se vão. O contrato mantinha uma cláusula que lhe permitia determinadas coisas, por exemplo a utilização de seu nome por 5 anos se se retirava da Viceversa, por isso o nome inicial da Agência que era Invernizzi Publicidade só durou 15 dias até que seu advogado lhe fez acordo da cláusula que lhe significavam muitas coisas muito fortes.

Seus Produtos

“Não quero dizer com respeito à criatividade como base desta Agência que os produtos que dela saiam sejam magníficos porque no mundo há 5% de muito boa publicidade, 10% de boa publicidade e o resto é penoso. O mesmo ocorre neste mercado e nesta Agência. Nós não sabemos se fizemos a melhor criatividade, o que se estiver claro é que ante cada trabalho queremos fazê-lo e esse é o único mistério de construir uma Agência

que nestes quase 3 anos que leva no mercado construiu uma carteira de anunciadores tremendamente eloqüente e foram chegando através desse pacto: criatividade como centro da empresa e reconhecimento do que é o centro da empresa e das debilidades que se podem ter.”

Estas grandes decisões tomadas e também o fato de que não lhe interessa ser a primeira Agência em faturamento, já que lhe permite gerar uma criatividade adequada às demandas dos anunciadores porque Invernizzi pensa que ao transformar-se na primeira Agência em faturamento acontece com uma dinâmica de trabalho que está ligada diretamente ao volume em faturamento e não com a qualidade em criatividade.



**Invernizzi Acredita que
fazendo boa criatividade se
está fazendo bons
negócios para os
anunciadores**

Para ele é absurdo afirmar que se possa ser a primeira Agência em faturamento e ao mesmo tempo ser uma Agência criativa já que se perde ingenuidade, frescura e

o princípio básico para a construção do In Publicidade que é seu eixo diferencial: “Trabalhamos por prazer e faturamos por méritos, o qual tem que ver estando perto da felicidade.” “Se algum dia chegarmos a ser a primeira Agência em faturamento ficará claro que acabamos de descobrir algo que de outra forma não o vamos fazer jamais.”

Invernizzi afirma que se está muito mais tranquilo sendo a primeira Agência em faturamento que sendo uma Agência com muita boa criatividade, sua opinião é que não há nada mais neurótico que encontrar a boa criatividade, “é imensamente mais neurótico que encontrar bons negócios para as Agências”. Acredita que fazendo boa criatividade se está fazendo bons negócios para os anunciadores, deve-se pensar no negócio do anunciador e na Agência se tem uma estrutura de pensamento que quando terá que imaginar-se ao In Publicidade se fazer desde suas próprias características de esquema aberto de trabalho, “como espécie de uma grande fonte energética que pensa e dispõe sua energia para o anunciador mas que se neurotiza boa ou imperfeitamente para encontrar melhores idéias

aos anunciadores.” “É imensamente mais difícil isso que ser a primeira Agência em faturamento porque se está lutando permanentemente com a criatividade e além se está integrando as responsabilidades de contas, de médios e de criatividade em um mesmo objetivo”.



Quanto a contas, opina que sua responsabilidade ter e montar uma dinâmica de bom serviço aos anunciadores, mas sua primeira responsabilidade é pensar para o anunciador e do anunciador. “A primeira consequência de um executivo de contas que se considere como tal, é chegar tão triste como um criativo se uma idéia não foi aceita”.

Para o Invernizzi, os publicitários querem diferenciar dizendo que foram os primeiros nisto e aquilo, que foram os primeiros em algo.

Mas em sua opinião, isso é mentira e que cada vez que um publicitário diga que

foram os primeiros em algo (ele se inclui autocráticamente) terá que revisar a informação porque em algo se equivocou, não quer pensar que é diferente a todos e que o mundo está cheio de diferentes.

Definição da Agência

Define-a como um projeto porque outra razão de existência do In Publicidade é ter uma plasticidade tal de ir adaptando-se não somente às demandas externas mas também às demandas que geram os pensamentos próprios (da Agência).

“A Agência é um lugar onde a gente deve trabalhar para pensar, devem ser executivos, devem ser rápidos, mas devem pensar.

Na Agência trabalham ao redor de 25 pessoas que pensam para o cliente, para a perspectiva de cliente, em seus produtos, no mercado, na realidade, nas circunstâncias e naturalmente terminam pensando sobre a Agência.”

A Agência está concebida como um lugar onde a gente deve pensar pelo qual tem um caráter profundamente horizontal porque existe um princípio básico que é o respeito à inteligência e o pensamento do outro. Não é lugar de trabalho onde se marca cartão, o

qual não é nenhuma novidade para as Agências de Publicidade.

É muito difícil que se repreenda a alguém pelo não cumprimento de suas tarefas porque cada um tem a responsabilidade profissional sobre um trabalho individualmente e também coletivamente para as demais pessoas que trabalham na Agência.

Claudio Invernizzi nos mostra que não possui um despacho, um lugar privado, e que quando fala por telefone tampouco está distante dos Diretores de Arte, dos Criativos, etc. pelo qual todos sabem do que se está falando, porque acredita que o exercício da transparência em um lugar onde se pensa é fundamental e a razão principal não é a informação porque estas chegam de todas formas nem tampouco é por um pacto estritamente moral para a gente que pensa e sabe, mas sim para que as pessoas que estão dentro da Agência saibam a situação da empresa: se estiver bem, se estiver mau e sabê-lo imediatamente. É um reconhecimento do pensamento para o qual foram convocados.

O fenômeno da horizontalidade tem suas carências e suas fortalezas deu até hoje um resultado fantástico no In Publicidade e a

levou a ter no breve período de existência uma antologia de contas desejadas pelo mercado. A mesma relação interna também se busca estabelecer com os clientes, tenta-se ser parte deles em efetivo ou obter ao menos ser um fornecedor qualificado. dirige-se a transparência também no sentido de não reconhecer à Agência como que tem a potestad do talento. Invernizzi afirma que o Uruguai é um país de talentos e se o anunciador encontrou a alguém mais que complementa o trabalho da Agência que é a responsável pela marca junto com o Departamento de Marketing, por exemplo no packaging, deve-se formar parte de quem opina a respeito e obter a confiança do anunciador de que se se opinar em contra do projeto não seja porque quer fazê-lo-a Agência mas sim porque quer cuidar e proteger a projeção da marca. Isso se obteve pelo In Publicidade: trata-se de estar na mesma sintonia para gerar progressão na marca.

“A horizontalidade do pensamento com os anunciadores se pode obter mas a horizontalidade de vínculo é muito difícil porque é um cliente que pagamento e a Agência é um fornecedor que

deve lhe dar respostas. trata-se de manter diariamente o dever ser da Agência”

Êxitos

antes de cumprir um ano de trabalho ganhamos muitos prêmios, fomos ao Festival Internacional de Agências de Publicidade e ganhamos muitos prêmios.

A felicidade foi muito grande porque era o resultado de nosso trabalho e não cabia outra coisa que merecê-los.

Invernizzi afirma:

“Uruguay é um país de talentos”

Os criativos sentem o desafio dos prêmios dos festivais e os concursos através da criatividade que foi paralela ao anunciador. pode-se apresentar nos concursos uma peça que não foi publicitada, para a qual o único interlocutor foi seu criador ou a própria Agência mas aqui está em jogo o terreno de quão moral é bastante escorregadio.

Ao fazer competir uma peça que não foi publicitada contra uma peça que teve o pensamento da Agência, a criatividade desta, o pensamento do cliente, a recomendação do

mesmo e esteve o consumidor, possivelmente a que tenha mais oportunidades de ganhar seja a que não foi publicitada porque está em um estado mais puro e isso dentro da cultura dos festivais tem muita incidência. Se não se olhe do lado da moral terei que fazê-lo da justiça. “Eu nunca o fiz e quando me tocou a Direção criativa tampouco o permiti. Há exemplos de Agências no mundo que foram maravilhosas, vanguardistas, transgressoras e com muitos êxitos nos festivais sem ter feito avisos.

dentro da Agência, a equipe que trabalha em todas as áreas é extremamente talentosa. obtiveram-se muitas coisas, muitos êxitos. tem-se um vínculo com os festivais publicitários muito particular e os prêmios para os publicitários são um incentivo y, según Invernizzi, é uma profissão muito difícil em que terá que ir apaziguando a vaidade e a soberba, embora faíscas destas últimas que são fundamentais mas que não implique construir a profissão sobre a base destes pilares que vão estar à mão diariamente e ao mesmo tempo também vão ter que ser aplacados.

Invernizzi e a criatividade

“Quando trabalha com idéias o está fazendo com partes de si mesmo e cada vez que alguém mostra uma idéia está mostrando parte de seu interior, por isso ao fazer semelhante tipo de exibicionismo é para que o elogiem.”

“Alguém se recebe de diretor criativo quando é capaz de aceitar que a idéia de outro é melhor que a própria e isto é muito difícil porque a individualidade funciona.”


Claudio Invernizzi tem a concepção de que a Publicidade atual é efêmera, já que o que se considerava boa publicidade faz 2 anos hoje já não o é. Sua trajetória nesta profissão é de mais de 20 anos e para seguir sendo criativo necessita “uma mudança de chip permanente” e além de que deve estar em contato direto com a juventude que trabalha na empresa para manter suas possibilidades e

oportunidades criativas. Faz-o por conhecimento e por estímulo.


A criatividade de hoje supõe trabalhar sobre coisas novas em forma mais ou menos permanente.

A inovação é uma consequência direta da criatividade.

A criatividade é ter idéias e as idéias podem ser criativas: podem ser definidas como uma idéia nova ou como o encontro de duas idéias velhas.



**“Eu acredito que a
criatividade se volta fácil e
a construção da
criatividade é fácil quando
a gente é capaz de criar um
conceito criativo
inteligente” diz Invernizzi**



“Hoje o desafio consiste na modernidade, no mundo se seguem muitos caminhos

diferentes tentando procurar o que é mais criativo mas geralmente nos encontramos com coisas já feitas, por que todos estamos na mesma discussão de encontrar o novo.

Eu acredito que a criatividade se volta fácil e a construção da criatividade é fácil quando a gente é capaz de criar um conceito criativo inteligente, que é a consequência do conhecimento da marca e do anunciador.

O achado de este conceito está tomando quase sempre a perspectiva do consumidor e não a perspectiva do produto, por que quando toma a perspectiva do produto se vai naturalmente a um leguaje e a um idioma já transitado muitas vezes.

Quando se toma da perspectiva do consumidor se encontram determinados valores e se começa a transitar pelo terreno da afetividade”



POSEE CONVENIOS CON:



FACULDADES
ASOCIADAS DE
SANTA CATARINA
<http://www.fasc.com.br/>



UNIVERSIDAD DE SANTA
CRUZ DEL SUR
<http://www.unisc.br/>



<http://www.faculadadedosimigrantes.com.br/>



info@teatrosolis.org.uy



Av. 18 de Julio 1210
Tel.: 900 46 45 / 908 92 22



IPEP – Instituto Profesional
de Enseñanza Periódica
www.ipep.edu.uy
cursos@ipep.edu.uy