Jason Reed

Diferentemente dos sonhos de construir seu próprio Shangri-La, a realidade empresarial é dura e exigente. O caminho para tornar-se um empreendedor vencedor, requer qualidades básicas como: competência e formação para o negócio, liderança, integridade, credibilidade, entre tantas outras.

A caminho de **Shangri-La**

A dinâmica de gestão em uma pequena e média empresa

POR MARIO DIVO

Por que Shangri-La?

Certa vez, entrevistado em um programa de televisão, veio a pergunta direta e objetiva: como diferenciar a moderna prática de gestão em megaempresas com o que podemos identificar nas pequenas e médias? A curiosidade foi natural, pois após anos como responsável pela área de Comunicação em uma das maiores corporações mundiais, o hoje consultor Mario Divo enfrenta, seguidamente, o desafio de ajustar técnicas e conceitos vitoriosos em escala bem menor. A resposta então dada a este artigo, tenha certeza o leitor, não será enquadrada na categoria de "politicamente corretos", pois nesse jogo "nem tudo são flores".

A questão carrega um viés: diferenças no porte das empresas e em recursos disponíveis para investimentos e operações não justificam a postura que muitos gestores adotam no comando de pequenas e médias empresas, doravante, as PMEs. Aliás, muitas delas nasceram e cresceram sob a liderança de uma família e ficaram limitadas ao conhecimento que foi sendo agregado ao longo do tempo. Em resumo, quando uma PME não segue a dinâmica da vida e do mercado, aparecem problemas que exigem atenção e cuidados imediatos. Ou vice-versa.

A bem da verdade, problemas de gestão não são prerrogativas apenas das PMEs. No mundo empresarial encontramos vários exemplos de desastres que culminaram com o fechar das portas de tradicionais marcas. Para fugir de uma longa listagem, vale lembrar que existiram companhias aéreas, indústrias, grupos comerciais e financeiros, entre tantas áreas de atividades, que foram líderes de mercado e hoje apenas são saudosas lembranças do passado.

Peter Stackpole

A METÁFORA DO SHANGRI-LA

Shangri-Lá é um local baseado no texto de ficção de James Hilton, em seu livro *Lost Horizon*, de 1933.

É associado a um ambiente de felicidade e saúde, harmonia entre as pessoas. E, muito provavelmente, está baseado no reino mítico de Shambala, citado em textos védicos como centro irradiador de bem-aventurança, localizado em algum lugar da cordilheira do Himalaia.

Metaforicamente, Shangri-La é o lugar perfeito, onde o ideal se perpetua e o tempo não sofre mudanças. Lá, apenas as virtudes humanas são exteriorizadas pelas pessoas. Problemas e dificuldades não existem, basta viver o dia a dia.

Será que, no processo de empreender, e lá no mais fundo de sua alma, o pequeno e médio empresário não sonha em criar o seu próprio Shangri-La?

O mesmo tipo de comentário vale para produtos e serviços que faziam parte do nosso cotidiano e hoje deixaram de existir. Há, em certos casos, a desculpa de que o avanço tecnológico inviabilizou a continuidade de fabricação e comercialização. Um exemplo está nas máquinas fotográficas digitais que substituíram aquelas de filmes 120 ou 35mm. Outro exemplo é este: quem é que, com mais de 50 anos, não se recorda com saudades do velho fusquinha? Mas para enfrentar o dia a dia, quem gostaria de ter um deles agora?

Produtos e serviços que faziam parte de nosso cotidiano hoje deixaram de existir, devido ao avanço tecnológico que inviabilizou a continuidade da fabricação e comercialização de certos produtos como o popular Fusca.

Alessandro Pinna

Quando uma pessoa decide desempenhar o papel de empreendedor e assume o risco de criar uma PME, na maioria das vezes está em uma destas duas situações: tem a experiência profissional e quer ser o "próprio patrão" (referência usual na linguagem popular), ou então tem uma ideia inovadora e quer desenvolvê-la comercialmente. Casos em que o candidato a empresário começa o empreendimento com recursos e associações de porte, for- ⇨

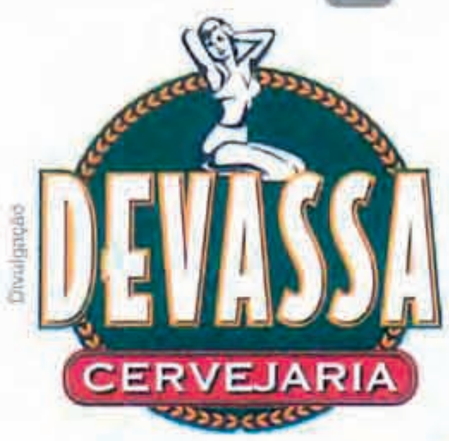
mando megaempresas a partir do nada, esses já são bem menos frequentes.

Para esse empreendedor ali está o seu futuro, bem como o futuro da família. Em suas expectativas, serão os frutos dessa PME que permitirão educar e criar os filhos, manter uma condição legítima de cidadania, saúde e alimentação, acesso material a bens de consumo. E, sempre vale sonhar, construirá um ambiente de harmonia e bem-estar para as horas de trabalho e convívio com os funcionários, clientes e parceiros. Local onde deverá imperar a fraternidade, respeito, justiça e crescimento de todos os que se associarem a atingir o objetivo desafiador autoimposto.

O mundo é dinâmico, o mercado exige adaptação

No passado, era muito comum as pessoas comprarem mantimentos ou produtos de consumo básico em armazéns ou empórios. Não existiam os supermercados. Lá, o cliente era conhecido pelo nome, tinha a velha caderneta de compras para acerto no final do mês, o dono da casa sabia como agradar cada pessoa do bairro e fazia promoções a seu jeito, principalmente quando as frutas e legumes começavam a passar do ponto. De forma geral, o mesmo raciocínio vale para outros tipos de comércio e serviços. Barbearia e pedicure, então, nem se fale. Certamente, em várias localidades do país isso acontece "desse jeitinho".

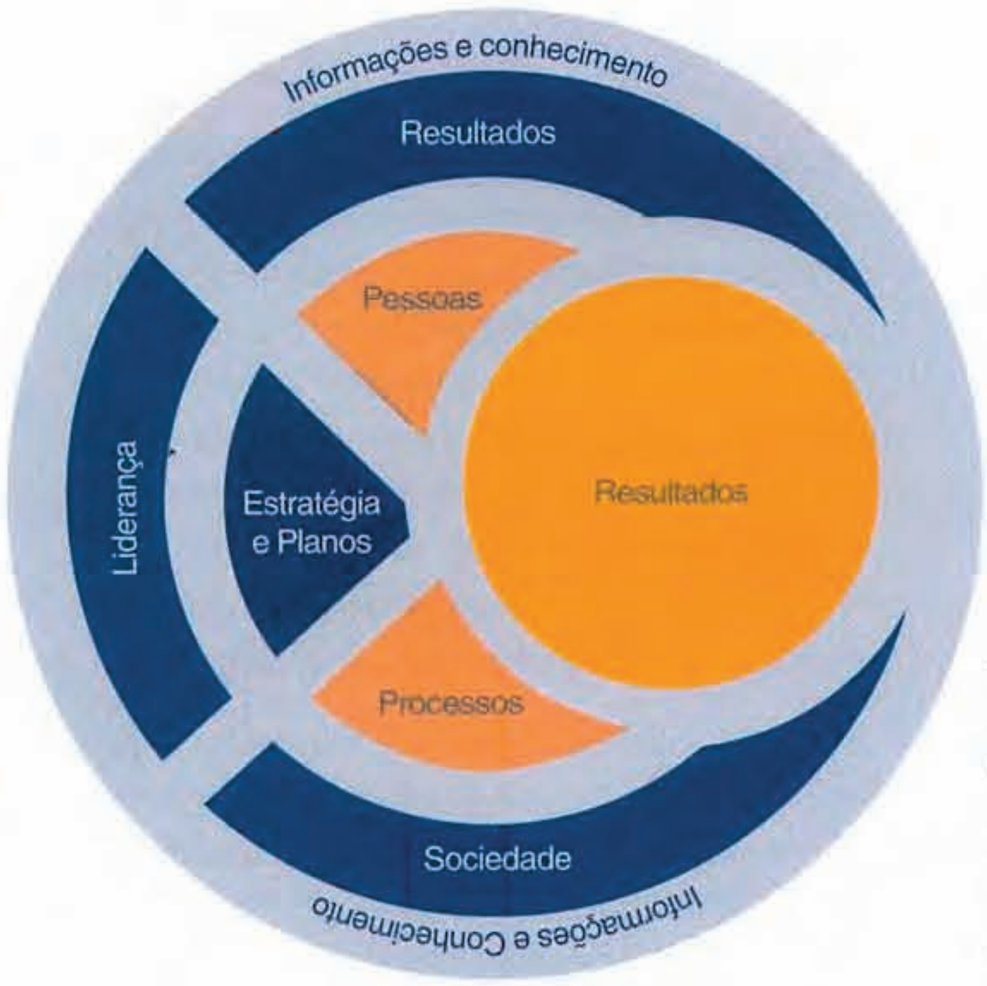
Diferenciar e gerar valor são o resultado do sucesso de marcas recentes como a Natura e a Cerveja Devassa.



Mas hoje, em grandes centros urbanos, o normal é fazer as compras em supermercados ou shopping centers, pagar com o cartão de crédito, ser associado às preferências pessoais por sofisticados sistemas de relacionamento e, mesmo que o vendedor não se lembre de nosso nome, há uma estrutura treinada e voltada ao atendimento ao cliente, ainda que possa cometer as suas falhas e gafes. O antigo hortifruti virou grife, bem como o serviço de cabeleireiro e de pedicure ganharam marcas conhecidas. O mesmo vale para muitos outros negócios que fazem parte da vida brasileira. A Natura e a Cerveja Devassa, por exemplo, nasceram há poucos anos e são referenciadas como casos de sucesso. Diferenciar e gerar valor são o lema!

Mas nenhum crescimento acontece só porque a empresa já existe ou o empreendedor tem desejos e boas expectativas com ela. Há perguntas que têm raízes filosóficas e cujas respostas são fundamentais para uma PME: O que sou? O que quero ser? Para onde quero ir? Para onde estou indo? Continue o exercício criativo, intelectual e com espírito de inovação ao se perguntar: Qual a proposta de valor da minha empresa? Quais os atributos da marca que ofereço – são permanentes? Como as pessoas ficam sabendo disso? Os valores da empresa estão associados à marca? Como eu posso traduzir as estratégias para dentro da empresa? Que atributos da marca são percebidos pelos públicos?

Diferentemente dos sonhos de construir seu próprio Shangri-La, a realidade empresarial é dura e exigente. Não basta ter vontade de vencer como empreendedor, pois é fundamental reunir qualidades básicas, tais como competência e formação para o negócio, liderança, integridade, credibilidade, entre tantas outras. O candidato a empresário deve ter bem claro que empreender é um processo continuado e que nunca tem fim, pois o mundo muda dinamicamente e, se a empresa não se der



conta, quando perceber, o estrago já será grande em um caminho sem volta. Mudanças no ecossistema são constantes, com exigências de renovação e de adaptação a novos cenários do mercado.

Eis aqui, então, o centro da questão com que se deu início a este artigo. Quando começar a enfrentar dificuldades, o empreendedor precisa procurar apoio em algum fornecedor de serviços. Seja um consultor, um *coach*, um novo profissional contratado, uma agência de comunicação (RP ou imprensa) ou a ação publicitária, não importa; para muitos eis aí a "tábua de salvação". Já nem se pensa mais no Shangri-La. O que se quer mesmo é adentrar por caminhos que sinalizem um futuro melhor para seus negócios.

Mas será que, na maioria dos casos, o pequeno e médio empresário colabora para se chegar à solução?

As principais idiossincrasias que acontecem

De modo geral, e não só nas PMEs, é incrível como muitos gestores desconhecem critérios e metodologias vitoriosas na gestão de negócios. Já tive várias experiências de tratar com empresários que não sabiam da existência da Fundação Nacional da Qualidade que, entre outras coisas, pesquisa, divulga e dá apoio na aplicação de critérios de gestão e de governança em empresas. Tem modelos de autoavaliação e cursos gratuitos a distância. Além dela, há diversas instituições competentes, com metodologias e processos educacionais distintos, prontas para preparar as pessoas e promover sua adequação ao mundo mutante. Mas qual a reação que mais se encontra nas lideranças das PMEs?

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

A Fundação Nacional da Qualidade tem por objetivo pesquisar, divulgar e dar apoio na aplicação de critérios de gestão e de governança em empresas. Um exemplo do que a fundação tem feito é o MEG – um Modelo de Excelência da Gestão® – que está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos inerentes à Excelência em Gestão.

Em geral, os recursos profissionais em uma PME são limitados. Depois, a autoridade do dono não é mera retórica, pois ele é cioso do que construiu ➔

UM CASO INESQUECÍVEL

Na linha dos ditos populares, conta-se o caso, mas não o Santo. Ou mata-se a cobra, mas não se mostra o pau. Contratado por uma instituição internacional, a minha atribuição envolvia a implantação de um sistema de marcas para um empreendimento, entre outras ações. Alegando falta de tempo, o dirigente máximo delegou à assistente-chefe a condução dos trabalhos. Dado o *briefing* por ela e feita a lição de casa pelo consultor, as propostas não eram aceitas e as razões, na essência, eram uma negação do *briefing* anterior. Criado o clima de atrito com o vai-e-vem, o consultor descobriu a raiz do problema: o dirigente queria, porque queria e gostava, que um sinal "parecido com o da Nike" fizesse parte da composição gráfica da marca. Foram muitas e duras discussões até gerar-se a solução aprovada, sem o sinal. Ele não gostou de ouvir que, nesse caso, "o querer não é poder", e que não cabia atender a essa vaidade ilegal. O contrato foi executado apenas parcialmente. Muitas vezes, o consultor ou a agência acabam se desgastando além da conta para defender a ética e as melhores práticas do mercado.

Divulgação

e, portanto, assume que sabe o que deve fazer e decidir. Para muitos, é essa soberba que matará, em algum momento futuro, o negócio tão arduamente realizado desde o primeiro dia, a primeira ideia. Chega a ser bem frequente encontrar um empresário que contrata o consultor, mas não se dedica a discutir as questões mais estruturais. É normal alegar ser perda de tempo "filosofar" sobre a missão e visão antes de construir um mapa estratégico do Balanced Score Card.

Tentar envolvê-lo a estudar e repensar, em conjunto com o consultor e a equipe gerencial, questões ligadas ao sistema de marcas, posicionamento, análise SWOT, segmentação, perfil dos públicos prioritários da empresa é quase que uma missão impossível. De forma geral, propor o investimento em pesquisas e análise de comportamento de quem se procura atrair para relacionamento parece ser um pecado capital. É um trabalho hercúleo ajudar o empresário no planejamento e na estratégia quando ele nem quer participar da reunião. "Eu delego ao meu assistente", "Isso eu conheço bem", essa é a tônica.

O empresário de uma PME tem obrigação de estruturar o mix de comunicação com o maior rigor possível. Não pode gerar desperdícios de recursos. Comunicação que começa pelo nome da empresa e dos produtos, passa pelo tratamento gráfico e a aplicação padronizada, envolve a imagem de marca etc. No comércio, há cuidados com a vitrine (quando bem idealizada torna-se diferencial relevante). Outras mídias importantes são a embalagem, o papel de correspondência, as mensagens pela WEB, as ações em PDV, as promoções etc. Terá ele consciência desse todo?

SEMIÓTICA, SIGNOS E NEUROMARKETING

O cientista americano Charles Sanders Peirce (1839-1914) foi o instituidor do pragmatismo como método de conhecimento e da semiótica. Para ele, Signo representa algo para alguém. A coisa representada é o Objeto. Para ambos há a figura do Interpretante. O Interpretante é a chave, pois tem o julgamento crítico do Signo.

O Signo tem três divisões: Ícone (associação de semelhança que independe do Objeto); Índice (indicador afim ao Objeto por contiguidade) e Símbolo (convenção, abstração de um conceito).

O Símbolo é uma convenção típica. Seu exemplo clássico: letras e palavras. Também são símbolos figuras, objetos, gestos, quando remetem a uma ideia ou a uma significação. Eis aqui o ponto central dos estudos e práticas de gestão de marcas, em que as metáforas criadas para os símbolos são o "mapa do tesouro".

Entender o inconsciente e gerar metáforas estão extremamente avançados no Neuromarketing. Há empresas internacionais especializadas em avaliar campanhas publicitárias, a imagem e a reputação de marcas, os impactos de mudanças em produtos (preço e competitividade), o comportamento do inconsciente em processos de compra e as que fortalecem relacionamento.

No Brasil, o destaque é para a Mind Roads, que adota a técnica Zmet (uma técnica de elicitação de metáforas criada em Harvard, que combina Antropologia, Sociologia, Psicologia Cognitiva, Linguística e Neuromarketing).

Na Suíça, desde 2005, a Escola Politécnica Federal de Lausanne desenvolve o projeto Blue Brain, um consórcio de pesquisa que tem o apoio tecnológico da IBM e reúne centenas de profissionais. O Blue Brain pretende traduzir o funcionamento do cérebro humano ao nível molecular, com base em simulações detalhadas. Há três anos, concluiu a Fase I (modelagem da dinâmica neocortical em nível celular). O leigo pode querer saber: o que virá depois e em quanto tempo? Haverá limites para a ciência?

Vontade de provocar: com tamanho avanço em tecnologias e modelagens, será que cabe o amadorismo e o "quebra-galho" na gestão de uma PME, de sua marca, produto ou serviço? Pois é, mesmo com as técnicas usuais, testadas e comprovadas, resultados surpreendem e devem bem motivar o pequeno e médio empresário a contratar profissionais como apoio à gestão.

Um exemplo recente de como o neuromarketing é aplicado para gerar metáforas que ajudam a comunicação é a atual campanha da cerveja Brahma como patrocinadora na Copa do Mundo de 2010. A agência responsável contratou um estudo de neuromarketing, que durou cerca de 3 meses, e identificou as melhores metáforas de comunicação a serem usadas nas peças publicitárias.

Divulgação

O difícil é convencer esse reticente empresário de que nos tempos modernos não cabe mais a expressão "manda quem pode e obedece quem tem juízo". A força de trabalho precisa estar integrada nas decisões da empresa. Mas, acima de tudo, a elaboração de um planejamento vencedor e de uma execução bem sucedida depende de competência profissional. Não basta o empresário querer e mandar fazer, ele precisa "saber fazer acontecer" ou só colecionará frustrações.

O curioso é que, um dia, esse pequeno e médio empresário ficará fascinado ao ter notícia de novas ações de comunicação planejadas na fronteira do conhecimento, como o exemplo mais recente da cerveja Brahma em sua campanha para a Copa do Mundo de 2010. A agência responsável pela conta da cervejaria contratou um estudo de neuromarketing, que durou cerca de 3 meses, e identificou as melhores metáforas de comunicação a serem usadas nas peças publicitárias. Exaltado pelo exemplo alheio e preso às suas limitações, o nosso empresário jogará culpas sobre a incapacidade de sua equipe ou da agência que contratou. E nunca assumirá que nem alocou tempo e investimentos compatíveis com a sua necessidade.

A bem da verdade, deve-se comentar que nem sempre a culpa pelos erros na contratação de serviços em apoio à gestão é do chefe ou do dono da PME. Tem muito assessor ou gerente intermediário que se arvora a interpretar os pensamentos dos outros e assume o *briefing* na certeza de estar sendo fiel ao que ouviu do seu superior. Quando a agência ou consultor tenta conversar para melhor entender esse postulado de pensamentos e expectativas, algumas vezes paradoxais, não consegue acesso. Depois, quando o estudo está pronto e a proposta é apresentada, o subordinado a apresenta às lideranças responsáveis e ouve que aquilo está longe do desejado. Para a agência, sobra a negativa, simples assim...

Moral desta história: há muitos gestores que precisam aprender a serem parceiros dos seus prestadores de serviços, voltados a uma construção coletiva. Um sem o outro só trará desenganos e custos indesejados.

Há muitos gestores que precisam aprender a serem parceiros dos seus prestadores de serviços, voltados a uma construção coletiva. Saber trabalhar em conjunto, na dependência de um pelo outro, não trará desenganos e custos indesejados.

O grande desafio das PMEs

Neuromarketing. No médio prazo, é exatamente nesta palavrinha que mais parece um palavrão que estará a essência no relacionamento das empresas e seus consumidores. Seja uma grande empresa ou uma PME, a otimização de recursos para investimentos e operações passará pela análise do inconsciente do público. Hoje, as empresas já se defrontam com um desafio enorme, nesse sentido. A atenção com as mensagens de comunicação é recurso escasso (as pessoas querem ter mais controle do seu tempo), há oportunidades de escolha similares, os públicos de interesse estão mais preparados e informados, e interpretam cada vez melhor o contexto, principalmente no quesito socioambiental.

E se quisermos deixar isso um pouco mais complicado, basta dizer que tudo nasceu dos estudos recentes da semiótica e a sua aplicação na teoria da comunicação e nos estudos de linguagem. Depois de Platão, e muitos séculos depois, os estudiosos conseguiram identificar uma ciência nascente para compor um sistema de signos e suas representações análogas à linguagem coloquial. Um verdadeiro "Toque de Midas" quando aplicado a trabalhos e aos investimentos em comunicação institucional, de produtos e de serviços.

Pesquisas já mostram que o consumidor tem mudado as suas motivações e o seu comportamento ⟶

com velocidade acima do normal, se compararmos ao passado recente. A distância entre a interpretação de uma mensagem ao público-alvo e o significado que foi atribuído a ela pelo destinatário precisa ser cada vez menor, o que se tornou um desafio extremamente complexo. Hoje, muitas são as empresas especializadas em comunicação a desenvolver sistemas e métodos como suporte aos clientes. Mesmo as metodologias mais tradicionais evoluíram com o suporte de sistemas computacionais modernos.

Um caso interessante, e digno de ser citado, é o da Young & Rubicam. A empresa criou a metodologia de segmentação 4C (Cross Cultural Consumer Characterization), que contribui com a identificação precisa do público-alvo (o estudo, para esse fim, adotou 20 mil marcas – 1.500 brasileiras – em 140 categorias diferentes). A metodologia está integrada a um sistema de avaliação de marcas. Pois é, o consumidor está menos previsível e as decisões empresariais não têm outro caminho senão se basearem em técnicas e métodos modernos, confiáveis e que otimizam investimentos.

Outra provocação: alguém duvida que isso gera uma incrível vantagem competitiva para quem pratica? E que tal pensar no desperdício de recursos e tempo para quem não aposta em planejamento e pesquisas?

Alguns números impressionam pelo tipo de desafio que criam para as PMEs. Embora tenham crescido e se desenvolvido pelo esforço e dedicação de um dono e sua equipe de trabalho, vencido barreiras em uma pujante arena de mercado, as PMEs não devem, nunca, parar no tempo. Daqui a 10 anos, aproximadamente, ¾ da força de trabalho do Brasil será constituída por pessoas nascidas ao redor de 1980. Será um público essencialmente veloz, imediatista e com altos padrões de exigência para manter fidelidade a uma marca. Com uma preferência essencial pelo ecoproduto.

Por exemplo, a Sony, com toda a sua grandeza e força, mostrou pioneirismo ao lançar o primeiro notebook ecológico. O equipamento é feito com 80% de plástico reciclado e a maleta é produzida a partir de garrafas PET. Pensar em sustentabilidade deixou de ser tendência e passou a ser obrigação.

Deixa que eu mesmo cuido disso!

Há empresas que começam a perceber que a decisão empresarial, em seus vários aspectos, está deixando de lado a especificação por classes sociais (critério IBOPE) e adotaram o comportamento (independente de classes). No curto e médio prazo, a chamada geração Y será decisiva nesse sentido, pois ditará caminhos e já não se submete, simplesmente, ao que lhe é oferecido. Tudo se complicará ainda mais, para quem olhar o futuro e não se preparar, adequadamente, com a esperada geração Z (nascidos em tempo de internet), que é marcada ainda mais pela praticidade, tem preocupação com o social e a saúde, tem muitas atividades concomitantes e é totalmente dependente do computador. O que virá depois do X, do Y e do Z?

Uma boa dica para quem lida diretamente com o público, e está precisando se ajustar aos novos tempos, é entender que bom atendimento não é manter pessoas jovens e bonitas com um sorriso nos lábios. O bom atendimento significa dizer a verdade, cumprir o prometido, um excelente pós-venda, rapidez/agilidade e acompanhar o atendimento na loja a distância, após se apresentar, deixando o cliente livre para avaliar a

Divulgação

A Sony mostrou pioneirismo ao lançar o primeiro *notebook* ecológico. O equipamento é feito com 80% de plástico reciclado e a maleta é produzida a partir de garrafas PET. Pensar em sustentabilidade deixou de ser tendência e está passando a ser obrigação.

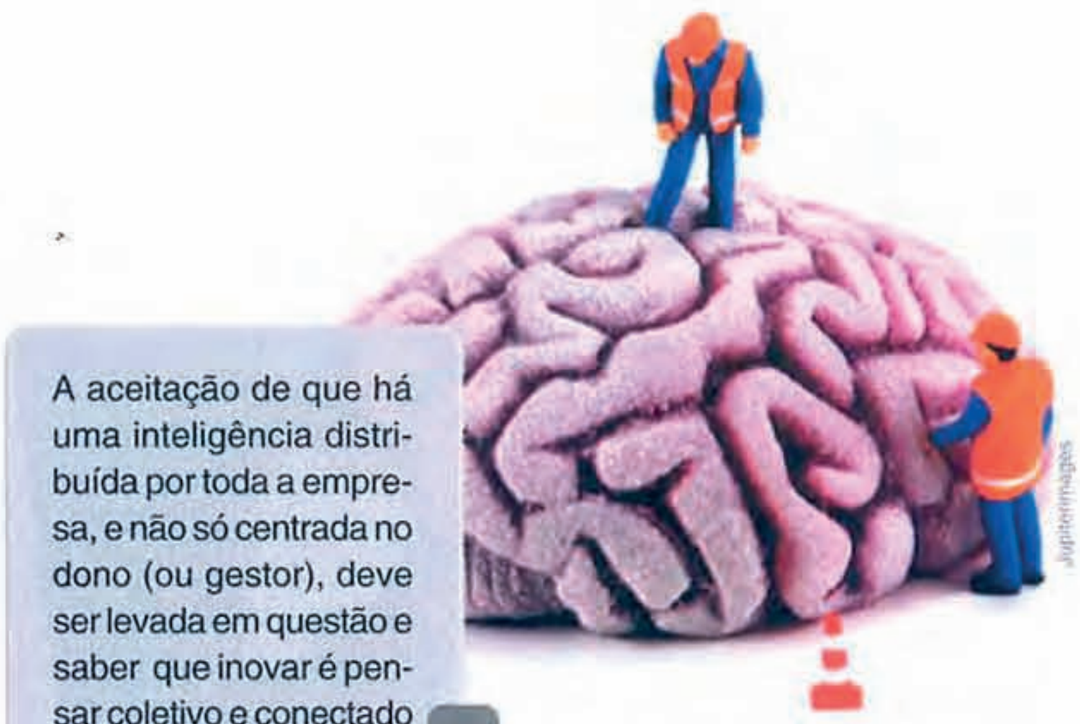
sua escolha pelo seu próprio estilo cognitivo. Na média, atendimento e qualidade respondem, sozinhos, por mais de 70% das razões de escolha do cliente por determinada marca. Apenas preço baixo não atinge 10%.

Muito bem, alguns leitores devem estar criticando a aparente generalização que o texto apresenta. Eu dou "a mão à palmatória" pelo possível exagero, mas vou insistir: quem não conhece pelo menos um pequeno ou médio empresário, que, chamado a alocar recursos para ação profissional de Marketing e Comunicação, reclama, enrola, posterga e muda de assunto? Depois, vem com aquela frase indecente: "eu pedi para o meu sobrinho, que é fera em Corel Draw, para fazer a marca da empresa, o site e o folheto de divulgação do novo produto". As imagens? "Ah! Ele vai pegar da internet, de um lugar que ele conhece. As fotos do produto e da empresa o gerente-geral vai tirar com a máquina digital dele".

Por favor, não é para dar risadas de uma situação tão comum! Depois, o empresário recebe o pedido para liberar o texto "do site que o sobrinho fez", mas diz não ter tempo. Começa outro calvário. Certamente, o amigo do sobrinho vai decorar a vitrine da loja. Quando a filha voltar da escola dispara os e-mails-marketing para uma lista comprada de um fornecedor desconhecido. O anúncio do jornal será veiculado em espaço alternativo numa periodicidade calculada em função da pequena verba "liberada a fórceps". A secretária fará a diagramação do catálogo de produtos e o imprimirá "bem bonitinho", o treinamento de funcionários será adiado porque o amigo que daria o curso saiu de férias, a embalagem aprovada é de padrão igual ➔

Há empresas que notaram que a decisão empresarial, em seus vários aspectos, está deixando de lado a especificação por classes sociais, adotaram o comportamento (independente de classes) e apostando nas características atribuídas às gerações X, Y, Z.

FIGURA 1.
AS PROPOSTAS DE VALOR



A aceitação de que há uma inteligência distribuída por toda a empresa, e não só centrada no dono (ou gestor), deve ser levada em questão e saber que inovar é pensar coletivo e conectado à realidade.

à do concorrente e e e e e...UFA! Para que gastar meu "santo dinheirinho" com uma agência ou um consultor?

"Ser ou não ser" uma boa e bem reputada empresa, eis aí a questão. Para crescer, é fundamental o esforço coletivo e profissional que, no caso da PME, geralmente tem exigências muito além daquele preparo e da competência inicial do dono, quando a empresa foi criada. Seja até mesmo um médico, dentista ou um advogado, é fundamental pensar que o consultório ou escritório tornou-se uma empresa que precisa de abordagem profissional. Depois, não adianta reclamar quando tudo começar a ruir, com a imagem em queda, a baixa do moral dos funcionários, a saída de pessoas e a falta de credibilidade. Ter clientes, a partir de certo momento, passará a ser um grande incômodo.

Uma escolha profissional para as PMEs

É curioso, mas seja em um curso, palestra ou mesmo no atendimento personalizado como consultor ou *coach*, invariavelmente há o pedido para uma "receita de bolo". É aquele resumo do resumo, o caldo de uma "espremeção" de conceitos, regras, práticas, filosofias e princípios de como gerir um negócio. Então, aqui vai uma orientação (derivado de orientar a ação), que pode ajudar na formação de ideias na PME.

A agência Superbrands fez uma pesquisa com cerca de 500 marcas e concluiu que a escolha do consumidor tende a ser centrada em Produtos e Serviços (qualidade, processos, inovação e tecnologia), Pós-venda (SAC, assistência técnica, facilidade de comunicação com a empresa), canais de venda e comunicação com o mercado, Marketing e Comunicação (qualidade das campanhas de Marketing e Comunicação, imagem da marca, meios de relacionamento com o cliente, confiança, ética, reputação, satisfação, recomendação), Governança e Responsabilidade Social (solidez e preocupação socioambiental). No PDV, procure captar atenção, dar informação, tornar o ambiente atrativo. Quanto ao preço, ofereça custo-benefício e condições de financiamento e crédito. Responda agora: como você se compara com os concorrentes em cada item?

Quer mais? Então veja, na figura 1, uma proposta simples para tentar se posicionar com uma oferta de valor perante os seus públicos. Ela foi criada pelo sempre lembrado e citado Philip Kotler.

Se, por hipótese, a decisão for a de radicalizar no eixo de menor custo, haverá uma única e complexa alternativa: será conquistar a chamada "excelência operacional". É muito difícil que um profissional experiente e gabaritado faça esse tipo de escolha, pois o risco de, em pouco tempo, um concorrente ocupar o espaço é bastante alto.

Portanto, nesse espaço tridimensional há muitas maneiras de se pensar na proposta de valor. E o primeiro fundamento está em aplicar-se a pensar. Como citamos antes, há empreendedor que quer resultados, mas não se aplica a obtê-los.

Agora motivado pelo artigo e pelos exemplos, e como decorrência de um estudo adequado à realidade da sua PME, tenha bem claro como quer ser visto pelo seu cliente. Mas qualquer que seja a sua decisão, esteja também certo de que saberá e conseguirá dar sustentação a essa escolha.

DIVO – um modelo simplificado para ajudar a pensar

No modelo DIVO, o empreendedor ou gestor tem uma associação simples de ideias, o que lhe permitirá orientar um processo de pensar a sua PME. Abusando da palavra, é quase que um *coaching* a distância ou, se preferir, uma forma simbólica de identificar o que analisar e como organizar um planejamento de ação para o cenário atual da sua empresa. Mas atenção, o modelo não lhe dará soluções sem o seu esforço e aplicação, somente orientará em dúvidas que merecem respostas com simplicidade, honestidade e objetividade. Do contrário, meu querido leitor e empresário, você estará boicotando a sua própria PME.

No modelo DIVO, por princípio, o pensar e o planejar devem primar pela inovação e inclusão de avanços tecnológicos. Não como na imagem caricata de alguém que pensa sozinho e cria ideias mirabolantes, mas sim o pensar coletivo e conectado à realidade. Inovação como caminho de trabalhar de forma diferente e mais eficiente. Inovar como renovação e novidade, como vantagem competitiva e criatividade. A aceitação de que há uma inteligência distribuída por toda a empresa e não só centrada no dono (ou no gestor).

A expressão DIVO é aplicada como acrônimo de Determinação, Informação, Valores e Operação Efetiva.

Começamos pela *DETERMINAÇÃO*. É uma palavra-chave que vem antes de colocar o "trem em seus trilhos". Certamente, como qualquer um pode imaginar, para levar ao sucesso é fundamental estar determinado a constituir e construir a sua empresa, ter coragem e resolução para criar o negócio tão sonhado ou mesmo corrigir caminhos da empresa existente. Mas aqui, não vamos só pensar nesse entendimento único de determinar a ação, mas vamos ampliá-lo.

É fundamental interagir com essa palavra no sentido de demarcar seu território, decidir como deseja que a empresa seja vista pelos públicos de interesse. É ter a indicação precisa de o que vai realizar e para quem, dar o contorno conceitual daquilo que deve ser a sua PME, filosofar sobre o processo de decisão, entender de suas competências em relação ao que pretende concretizar. Enfim, o primeiro passo é saber o que sua empresa se comprometerá a ser (e o que ela não pretende ser ou fazer), mesmo que ainda não esteja dando os contornos finais através de frases ou expressões.

A seguir, vem a letra *I*, de *INFORMAÇÃO*. Isso significa a transformação de dados associados à PME para a adequada interpretação. E daí, então, chegar a um grau de conhecimento dessa realidade que envolve ou envolverá a PME, do mercado, dos concorrentes, do ambiente político e social que pode interferir na vida da empresa, entre outras questões. Com certeza, o resultado dessa etapa depende de o interpretante ter condições e clareza para consolidar esse conhecimento em decisões pertinentes. É mais uma etapa onde o apoio de um profissional competente pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. Exemplo negativo típico é idealizar um negócio sem a clareza dos custos oriundos de taxas e tributos sobre a operação.

Atenção para o fato de que haverá muita interação no jogo de letras chamado DIVO. Mas Determi- ↪

No modelo DIVO, o empreendedor ou gestor tem uma associação simples de ideias, o que lhe permitirá orientar um processo de pensar a sua PME. Abusando da palavra, é quase que um "*coaching*" a distância ou, se preferir, uma forma simbólica de identificar o que analisar e como organizar um planejamento de ação para o cenário atual da sua empresa.

Creatas Images

FIGURA 2. COMO DIFERENCIAR?

nação e Informação, em especial, requerem um vai-e-vem dinâmico. Será um processo interativo até que haja uma definição clara sobre o negócio. Para os mais exigentes, o produto desse trabalho seria um plano formal de negócios. Para o escopo de uma PME, ainda que não formatado "como manda o figurino", é fundamental que exista consistência entre o que deseja o empresário e a viabilidade de "se chegar lá".

Depois, a letra *V* estará associada a *VALOR*. Ou, em outras palavras, como identificar as oportunidades de gerar valor para a empresa, para o seu dono (ou donos, ou acionistas), e para os clientes. Outra forma de explicar este ponto é: que decisões são importantes para deixar os donos (ou acionistas), e clientes mais satisfeitos com a empresa e como esta pode ter seu valor de mercado aumentado? Pergunte-se: como posso gerar valor, tendo a inovação como base prioritária de toda e qualquer análise?

Use o seguinte esquema lógico para esta etapa:

Gerar valor para a empresa exige analisar e ter bem claro qual a visão de futuro, a missão, os valores e guia básico de princípios que determinam o comportamento da empresa perante a sociedade, os objetivos, o posicionamento, os pontos fortes e fracos, as oportunidades de inovar no relacionamento com parceiros e fornecedores, os relacionamentos institucionais, as opções estratégicas e o mapa estratégico (BSC);

O dono-acionista verá a geração de valor pelo claro entendimento da viabilidade do empreendimento e da adequação das fontes de receita, de um planejamento orçamentário eficiente, da otimização de custos e despesas, da criação e do acompanhamento de indicadores de resultados (financeiros, econômicos, orçamentários, operacionais e de retorno sobre investimentos);

Quanto aos clientes, agregar valor envolve o repensar inovador e criativo sobre o *portfólio* de Produtos e Serviços, a eficiência na operação, a diferenciação associada às marcas, os programas de relacionamento e acompanhamento de satisfação, as facilidades de comunicação com a empresa, a gestão da marca e o plano de Marketing e Comunicação integrados às Vendas.

É muito importante entender que não basta contratar um profissional de Marketing, de Comunicação e/ou de Vendas para alavancar o negócio se, por outro lado, o básico do processo de gestão estiver relegado. O empreendedor que agir pensando somente em aumentar o faturamento, sem se dedicar a uma gestão eficiente, corre o risco de, em pouco tempo, ficar desesperado com problemas de toda ordem que acontecem. Isto não é uma simples retórica, é um fato corriqueiro que todo consultor conhece muito bem.

Finalizando, temos a letra *O*, de *OPERAÇÃO EFETIVA*. Aqui cabe considerar que se trata da ação que produzirá efeitos, que levará a resultados. É a ação de transformação de insumos em bens e serviços por meio de processos internos estruturados, bem como a comunicação, a sua distribuição e a

comercialização. O mesmo conceito é extensivo a empresas de serviços. Para facilitar o caminho, lembramos que é neste estágio que as premissas do planejamento "entram no jogo para valer". O que irá requerer um controle e acompanhamento de resultados, um analisar constante sobre o que acontece com os produtos ou serviços, praças, preços, propaganda e pessoas (aqui o foco estará na gestão do público interno – como integrar, motivar e aumentar a produtividade). O ciclo de realizar, controlar, corrigir, adaptar e realizar de novo.

Em tudo o que realizar, a busca por diferenciação é fundamental. A figura 2 ajudará a repensar a sua proposta de diferenciação aplicada a produtos e serviços.

Conclusão

Toda pessoa que decide empreender merece respeito e admiração. Ela estará abrindo novas perspectivas para o seu futuro e o de sua família, bem como para as pessoas que vier a empregar ou aos funcionários de fornecedores e parceiros. A empresa também contribuirá com a economia e o desenvolvimento do país à medida que cumpra seus deveres e recolha seus tributos e impostos. Será melhor ainda se a PME primar por valores que gerem ganhos sociais. Mas, infelizmente, também se deve lembrar que empreendedores sucumbem precocemente por falta de atenção com detalhes que apresentam riscos ou necessidades de mudanças. Ou mesmo falta de decisão. Não se pode fazer tudo sempre igual, pois o mundo é dinâmico.

Se o empreendedor de uma PME, especificamente, detectar boas oportunidades de educação formal e atualização profissional, poderá seguir líder de seus negócios e decisor pleno de novos caminhos. Até certo ponto, é claro, pois que ninguém será autossuficiente em todas as áreas do conhecimento. No entanto, não é essa a regra. Muitos deixam para o momento mais duro e crítico o apelo à consultoria ou a uma agência de apoio à gestão. E mesmo nesse momento delicado, não se aplicam para o planejamento ou não alocam os recursos adequados. Pior é quando recorrem a "esquemas quebra-galho", certos de fazerem economias.

RECADO FINAL

Como vimos, a vida de um empresário é e sempre será exigente para que a sua PME saia vencedora após tanto sonho e esforço aplicado, tantas horas roubadas do convívio da família e do lazer pessoal.

No entanto, há um lado muito importante e extremamente compensador. Mesmo que nunca encontre o Shangri-La dos contos de ficção, o empresário poderá construir um espaço onde tudo lhe lembrará uma viagem deliciosa.

Uma PME cheia de encantos, amor e a sensação da vitória pessoal maravilhosa.

Arquivo

Por outro lado, as exigências do cliente e da sociedade estão crescendo em um ritmo alucinante, criando situações de desconforto mesmo para grandes empresas. A gestão atenta e competente de uma PME é a chave que, entre outras coisas, precisa entender o comportamento de seus públicos. Gerar uma linguagem de comunicação simples e carregada de simbologias, estruturada em metáforas, é o que responderá melhor ao inconsciente desses públicos de interesse e seu comportamento arquetípico no cotidiano.

O empreendedor que agir pensando somente em aumentar o faturamento, sem se dedicar a uma gestão eficiente, corre o risco de, em pouco tempo, ficar desesperado com problemas de toda ordem que acontecem.

Tanto isso é verdade e tem aderência com a realidade, que este texto usou de metáforas, entre aspas, para facilitar a expressão da informação. O que prova a validade da premissa: ao traduzir uma ideia ou proposta, o processo torna-se simples quando usadas expressões ou metáforas típicas do ideario popular.

Enriquecer a relação da empresa com os clientes será muito facilitado se o planejamento orientar-se pelas palavras mágicas do modelo DIVO: Determinação, Informação, Valores e Operação Efetiva. Boa sorte! ESPM

MARIO DIVO
Consultor, professor e palestrante. Pós-graduação em Economia de Empresas pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo. Ex-presidente da Associação Brasileira de Marketing & Negócios, ex-diretor da Associação Brasileira de Anunciantes.