

IT'S ALIVE, IT'S ALIVE! Surpresa, o alvo se move!

Erasmus Hernández

Imagine a cena a seguir, Guillermo Tell levanta a mão e a leva para a aljava para pegar uma flecha, sua mão treme e sua um pouco por causa do nervosismo de ter que mirar e atirar na maçã que repousa sobre a cabeça do filho. Desde que ele sabia que ia atirar nele, ele não perdeu de vista a maçã, ele não parou de sentir a velocidade e a direção do vento em sua cidade de bigodes; Ele se sente pronto, mas nervoso. Ele coloca a flecha na besta, a carga, respira fundo, fecha os olhos para se concentrar e quando os abre novamente, seu filho se moveu três metros para a direita e alguns passos para trás e agora, em vez de Apple na cabeça, tem um cubo mágico. Tell fecha os olhos novamente e os esculpe com uma mão, abre-os e desta vez seu filho está 20 metros atrás e um macaco capuchinho repousa sobre a cabeça e ele, tem uma cereja na cabeça.

A situação descrita no parágrafo anterior pode parecer ridícula e até desrespeitosa para quem tem a lenda do heroico William Tell, mas o que pretendo é exemplificar uma situação que as organizações enfrentam hoje na época de Ofertas de valor de design que atendem às necessidades do seu mercado-alvo. O dinamismo das condições atuais do mercado exigiu que as organizações procurassem tirar proveito e usar todas as ferramentas disponíveis para poder ler e prever isso... porque um único segundo ainda não está parado.

Tecnologia, SALVE-NOS!

Gostaria de mencionar como exemplo o nível de demanda que o mercado coloca nas organizações no caso **Under Armour** e o uso que eles deram à **Qualtrics**, a nova adição ao portfólio de **C/4 HANA de SAP**, talvez a última grande aquisição liderada por Bill McDermott antes de deixar de ser o CEO da SAP. Under Armour, Dwane Morgan, *Global consumer insights* e sua equipe de Pesquisa e Desenvolvimento afirmam que o mais importante é fornecer um produto que gere ressonância no atleta desde em que ele veste a roupa; Isso exige que, para desenvolver um produto com potencial para ter sucesso em um mercado cheio de marcas e com ofertas muito semelhantes, seja o atleta que o experimenta antes de enviá-lo ao mercado e dê sua aprovação. Todo o processo parecia bem entendido pela equipe da Under Armour,

não era? Mas havia um pequeno (grande) problema. Uma organização grande, vários Project Managers encarregados de diferentes projetos e cada um com seus próprios bancos de dados de *insights* de atletas para tomar decisões diferentes. A agilidade, flexibilidade e disseminação das conclusões dependiam de uma colaboração em tempo real entre os gerentes de projeto que, surpresa! não estava acontecendo. Como resolver este problema? A maneira mais fácil de encontrar foi através da centralização do feedback de todos os atletas através do Qualtrics. O processo foi modificado para enviar entre 200 e 1.000 atletas os produtos a serem testados e dar acesso a uma pesquisa associada ao produto através da plataforma Qualtrics; os *insights* foram traduzidos em mapas indicadores, nuvens de palavras, gráficos explicativos que podiam ser acessados pelos departamentos de Pesquisa e Design. Um dos resultados dessa iniciativa, a HOVR, uma sola nova e mais acolchoada, com melhor suporte para os corredores, desde o lançamento, a Under Armour vendeu o maior número de pares de tênis de corrida em sua história e planeja dobrar sua participação no mercado em um ano. A boa notícia, de acordo com Clay Dean, Chief Innovation Officer, é que essa maneira de agir se tornou uma fórmula que eles podem repetir constantemente para gerar um diferenciador.

De pombo a falcão...

Parece bastante intuitivo tomar a decisão de ouvir diretamente o que o cliente deseja e configurar para dar a ele; hoje em dia é assim que a grande maioria das organizações tenta ao menos se configurar graças ao boom do centrismo de clientes. No entanto, houve momentos em que não foi necessariamente assim.

Fazendo um pouco de história, após a Segunda Guerra Mundial, no final dos anos 40 e até os anos 60, o consumidor respondeu ao behaviorismo mais primitivo. Skinner teria feito uma fortuna se, em vez de escolher pombos para suas experiências em 1948, tivesse escolhido uma sociedade ansiosa por boas notícias e novos aparelhos, desenvolvimentos urbanos, carros, resorts, etc. isso tornou suas vidas mais simples e lhes deu certo status. Digamos que a sociedade, de várias maneiras,

respondeu positivamente ao que foi colocado sobre a mesa em suprimento. O termo “novidade” foi suficiente para despertar o desejo e, assim, alcançar os números de vendas esperados, o “novo” era o que tinha que ser consumido e isso impactou não apenas as relações com o consumidor, como também obviamente impactou a maneira como Indústrias operadas. Talvez nem tudo fosse “*one size fits all*”, mas a personalização de ofertas de valor, categorias *premium*, configurações diferentes de um único bem, programas de fidelidade sofisticados com renúncia a pontos global, etc. eram coisas que nem Os Jetsons trataram na época.

Agora, como Mercedes Sosa canta para nós, tudo muda. As sementes que Kerouac, Burroughs e Ginsberg plantaram



no final dos anos 50, Guerra do Vietnã, Beatles, Castaneda, Leary, Ken Kesey, contracultura e livre-pensamento e outras tendências que floresceram impactaram fortemente a maneira como as pessoas consumiam. A novidade não era mais suficiente, as conexões emocionais mais profundas começaram a ganhar relevância. Se você não o fez, recomendo que você veja um exemplo claro disso quando Don Draper nos deixar de boca aberta depois de apresentar “The Carousel” no final da primeira temporada de Mad Men, abordando precisamente a diferença entre novidade e algo que causar verdadeira ressonância através da emocionalidade.

O resultado desse despertar no consumidor foi a necessidade imperativa de criar ofertas diferentes para diferentes grupos de pessoas e a necessidade de discernir quais desses mercados objetivos mirar com objetivo suficiente para ter sucesso. O jogo começou a se chamar relevância, que mercado é grande o suficiente para ser interessante e que fatia do bolo quero servir no meu prato. Mais importante, responda “o que você quer, mercado?”

Poderes Dos Super Gêmeos, ATIVAR!

Jayna: Na forma de uma estratégia de negócios robusta!

Zan: Na forma de facilitadores adequados... de gelo!

A armadilha na qual esses tipos de artigos sempre caem é que eles falam sobre as coisas mais sexy do mercado, quando falo sobre Under Armour e o uso da Qualtrics, é muito fácil imaginar o corredor que acabou de terminar o treinamento, ele tira o celular do bolso escondido do short, ele faz uma pausa no programa “Lose yourself” de Eminem e abre sua pesquisa da Qualtrics para dar um feedback sobre o quão bom seus tênis se sentiram no sprint. Mas o mundo B2B? Que tal algo um pouco menos sexy? Se eu vender vigas de aço, por exemplo, agregados de concreto ou aplicações de algum polímero convertido em partes do painel de um carro, nesse caso, o que devo fazer? Não tenho um atleta fazendo agachamentos com um perfil de aço nos ombros que me dêem feedback sobre o seu peso e resistência.

Nada melhor para responder a essas perguntas do que uma história da cavalaria moderna. Antes de tudo, nosso Quijote nesta ocasião se chama **Fernando González Olivieri** e é o CEO da **Cemex**. Ele não quis ir ao resgate de Dulcinea del Toboso; O desafio que surgiu em 2017 e que se tornou uma diretriz estratégica para todo o grupo em as suas geografias foram quebrar esse muro invisível entre quem vende seus produtos e quem os utiliza. Foi assim que, em seu cavalo chamado **CemexGo**, ele tomou medidas muito firmes para montar 30.000 de seus clientes em 21 países nesta nova plataforma e, assim, conhecer muito melhor o uso de seus produtos por uma estratégia B2B2C. Este é um exemplo claro de que o dinamismo dos mercados deve ser visto por todos os tipos de empresas com os mesmos olhos, e esses olhos não devem ser assustadores, mas de desafios a serem enfrentados.

O corcel a que me referi, CemexGo, é uma das estrelas do relatório anual de 2018 da Cemex, um dos pilares de sua estratégia chamada “A Stronger Cemex” e é apresentado como uma das soluções digitais que complementam o ecossistema de ferramentas que possibilitam o processo comercial. Do meu ponto de vista, considero que ver o CemexGo como uma plataforma apenas digital é uma visão curta, uma vez que a plataforma teve que ser montada em um mapeamento detalhado dos processos comerciais e das interações que o Cemex tem com todos os seus tipos de clientes; isso geralmente é chamado de *Customer Journey mapping*. Essa é uma das soluções que, na prática de Estratégia do Cliente da Sintec oferecemos aos nossos clientes, porque é fato que, executando esse tipo de exercício e entendendo o nível de maturidade que os processos da organização têm em termos *customer centricity*, é o primeiro passo que deve ser tomado para garantir a reconfiguração do modelo de negócios, processos e facilitadores para serem ou suficientemente sensíveis de onde o mercado pode estar se movendo.

Quid pro quo, Clarice

É simples reconhecer ou imaginar que coletar informações de nossos clientes não são uma tarefa simples. Embora a tecnologia hoje nos permita uma leitura constante de todos os seus movimentos, esses mesmos avanços tecnológicos tornaram os consumidores muito mais céticos e até paranoicos sobre o uso de seus dados e preferências pessoais. Vamos aprender com Hannibal Lecter e a maneira sedutora e persuasiva que ele usou para Clarice Starling para compartilhar histórias sobre os cordeiros que não a deixaram dormir na infância. Como Hannibal disse (e ultimamente toda a mídia nos EUA), o *quid pro quo* é o caminho certo. Ou seja, precisamos encontrar uma maneira de mostrar um benefício mútuo da troca.



Novamente, no caso de um B2C que visa reunir informações sobre o consumidor, a maneira mais fácil é fazê-lo através de algum tipo de recompensa que o consumidor achar atraente, Starbucks e Sephora são duas empresas que conseguiram se destacar por seus sofisticados programas de Lealdade que permite que eles tenham mais informações sobre seus clientes enquanto mapeiam seus comportamentos e os traduzem em novas ofertas, estima-se que cerca de 65% das compras feitas na Starbucks passem pelo programa de fidelidade. WOW!

No mundo B2B, é muito complicado dar estrelas e curtidas que mais tarde se tornam um desconto no seu aniversário. No entanto, a abordagem permanece a mesma: descubra como se beneficiar. O formulário mais utilizado é o planejamento conjunto entre Fornecedor e Cliente. Se falamos de um OEM e um fornecedor de Tier 1, esse é o seu dia a dia. A única maneira de garantir que o Tier 1 não tenha impacto negativo na cadeia OEM e que, deixa de cumprir os compromissos já assumidos, é através da colaboração contínua de previsões e tendências. Um exercício de *Business Plan Review*, no qual o desenvolvimento conjunto do relacionamento entre o cliente e o fornecedor é revisado, é a melhor maneira de antecipar os movimentos que o mercado possa ter e antecipar essas mudanças.

Três grandes mensagens que eu gostaria de lhe convidar para refletir são:

O mercado não é uma polaroid, é um filme em 4D. Está em constante movimento e toda vez que os movimentos são mais rápidos; ficar à frente da onda é cada vez mais desafiador. Pergunte a quem manteve um recipiente de *fidget spinners* sem poder vender.

Independentemente do que você vende e para quem vende, você sempre deve ter um processo comercial robusto que considere colocar seus ouvidos em lugares estratégicos para saber que lado a onda está

Se você não sabe por onde começar, deixe-me ajudá-lo. Na Sintec Consulting, somos especialistas em facilitar sessões que permitem uma *discovery* onde as lacunas devem ser fechadas.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SAO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_

Sobre o autor



Erasmo Hernández
Diretor de Estratégia do Cliente
erasmo.hernandez@sintec.com

Ele tem mais de 14 anos de experiência no desenvolvimento de estratégias e modelos de negócios para projetos de consultoria na indústria de consumo de massa, tendências em transformação digital na indústria de mineração, vendas e desenvolvimento organizacional.