

Apesar de já haver gerenciado as áreas de marketing e planejamento comercial em algumas empresas multinacionais, quando assumi o desafio de fazer o start up da BIC Graphic Brasil, empresa que comercializava produtos promocionais da filial brasileira da multinacional francesa Société BIC, mais uma vez fiquei frente a frente com um antigo problema: Como elaborar um budget de cinco anos para a empresa.

Digo mais uma vez por uma razão muito simples. Não era a primeira vez que eu iniciava a opera o de um negócio sem saber, ou pelo menos, sem ter uma no o clara do tamanho do mercado, no qual iria operar. No caso citado, toda a informa o disponível se resumia a algumas vendas esporádicas que a BIC fazia para clientes que ninguém havia conseguido atender por questões de volume e, pelo fato de ela ter produ o local. Em outras ocasiões nós efetu vamos vendas e sempre ating mos a previsão, porém eu ficava sempre com uma certa impressão de que tinha vendido dez quando poderia ter vendido quinze, porém sem ter uma base confiável para fazer essa afirma o. O pior   que para os

anos seguintes, a gente sempre previa um crescimento, quando possível, baseado nos números do ano anterior. Fazer planejamento dessa forma é como olhar para o futuro através de um espelho retrovisor. Pior era quando vinham, e vieram muitos nesses últimos quarenta anos, os períodos de crise de vendas. Dava a impressão que estávamos enxugando gelo e, eu particularmente nunca dispus, apesar de procurar muito, de uma assessoria que me informasse alternativas viáveis. Ninguém conseguia enxergar o problema de maneira holística. As árvores atrapalhavam a visão da floresta como um todo.

Voltando à BIC Graphic, claro que eu fiz as previsões baseadas no meu feeling e, como já havia sucedido em outras vezes, deu certo graças à minha experiência vivencial acumulada, porém poderia ter dado muito errado. Aliás é grande a chance de que as coisas deem errado quando são feitas sem método, precisão e disciplina.

Como já citei em outros trabalhos durante anos, na minha vida como executivo de multinacionais, pertenci a um grupo de pessoas que, muito embora

trabalhassem para grandes empresas, desempenhavam suas funções em pequenos ou médios negócios dentro das corporações. Eram empresas que estavam sendo formadas ou divisões cujos produtos eram recém-lançados e ainda não haviam atingido os níveis de faturamento dos produtos líderes, mais maduros. Assim eu e muitos outros gerentes tivemos que desenvolver os negócios da forma que nos era possível, segundo o nosso feeling, e com isso perdemos muitas oportunidades, pois a verdade é que o mercado total está composto por uma cadeia de entidades que estão sempre relacionadas entre si, porém nem sempre visíveis aos olhos menos experientes, embora pareçam óbvias.

Quando existe o pleno controle dessa relação, os resultados normalmente são muito efetivos e causam sucesso, porém, muitas vezes, essas informações e atividades são trabalhadas de forma aleatória e pouco metodológica.

Geralmente donos de pequenos ou médios negócios sentem no seu dia-a-dia a falta de bons resultados, porém não sabem como obtê-los. Baseados nesses fatos nós

constatamos duas razões para essa realidade:

A primeira é a de que, frequentemente, os donos de pequenos e médios negócios apesar de grandes empreendedores não são necessariamente administradores de empresas. Eles conhecem muito o aspecto técnico, específico da sua área de atuação, mas não sabem gerenciar todas as áreas de uma empresa, muito embora intimamente tenham a certeza que sim. Isso ocorre, em parte porque as escolas não ensinam a administrar negócios e as pessoas que trabalham anos como, engenheiro, por exemplo, de repente perdem seus empregos e se veem forçados ou são levados a abrir um negócio próprio. Como eles já têm anos de experiência, fica a impressão de que “conhecem a coisa”. Mas não é bem assim. É o mesmo caso de jovens que se formam e abrem startups. Acreditam que só uma boa ideia basta. Eu tenho um filho que, ao se formar, decidiu abrir um consultório clínico em psicologia. Na escola ele não havia aprendido como preencher um recibo, ou pior, para que servia um recibo. Imaginem pagar os

impostos de uma pessoa para ajuda-lo ou discutir com o contador. Parece simples, mas não é.

A segunda é que, mesmo tendo consciência de que a investigação científica do mercado é fator decisivo para seu sucesso, eles não fazem pesquisa de mercado, pois entendem que o preço desse serviço está muito além da sua capacidade financeira. Por outro lado, o custo de uma pesquisa informal, feita internamente, além de tirá-los do foco do seu negócio, também resulta ineficiente porque geralmente acaba sendo feita por pessoas que não estão preparadas para fazê-lo, dessa forma acabam chegando a conclusões que podem trazer um viés prejudicial para a análise do resultado. Até porque acredito firmemente que fazer pesquisa é mais arte que ciência

Entre outras, essas duas razões são responsáveis pelo grande descuido que os proprietários de pequenos e médios negócios têm com os bancos de dados dos clientes das suas empresas, sejam eles ativos ou inativos. Resultado disso é que, muitas vezes, uma empresa se restringe em vender determinada quantidade de

produtos para um cliente cujo real poder de compra é dez vezes maior, apenas por não fazer de forma verdadeiramente profissional uma pesquisa do seu potencial de mercado.

Ocorre também que muitas ações de promoção ou comunicação não obtêm êxito porque são desenvolvidas baseadas em informações cadastrais desatualizadas. Essas informações precisam ser periodicamente depuradas, visto que está estatisticamente comprovado que os bancos de dados passam por um processo de desatualização vegetativa em torno de 60% ao ano.

Devido à falta de cuidado que as empresas têm com seus cadastros, elas acabam perdendo tempo, dinheiro e produtividade, pois normalmente ocorrem extravios de malas diretas, convites personalizados ou até mesmo de documentos importantes. E, por último, a falta de exposição para públicos que hoje não demandam dos produtos e serviços da empresa, mas que em um futuro relativamente próximo poderão demandar.

Dessa forma, a fim de entender melhor a realidade e poder elaborar planos para alcançar resultados concretos conheceremos como *o Modelo do Relacionamento Potencial* foi elaborado e faremos uma análise sobre como está composto o mercado potencial das empresas e quais ações devem ser tomadas a fim de atingir toda a sua capacidade.