



Com o foco do cliente

O que quer o cliente corporativo? Em entrevista exclusiva, o especialista em marketing business-to-business José Carlos Teixeira Moreira afirma que ele busca um fornecedor interessado em seu futuro

SINOPSE

- Entre uma empresa e um consumidor, a moeda de troca sempre é um produto ou serviço. Mas entre duas empresas, isso muda: as moedas de troca passam a ser as competências empresariais.
- A empresa compradora não quer ser tratada como mera “cliente” pela fornecedora, e sim como “co-autora”. Ela procura cooperação e espera que compartilhem seu sonho de futuro. O consultor de empresas e professor José Carlos Teixeira Moreira define assim os objetivos do cliente do marketing praticado entre empresas, *business-to-business* (ou marketing industrial, como ele prefere chamar).
- E como manter esse cliente fiel? Em entrevista exclusiva a Carlos Alberto Júlio, presidente da **HSM do Brasil**, Teixeira Moreira diz que se deve buscar lealdade por meio de propostas inigualáveis, em vez de se limitar a fazer o que o cliente quer. Teixeira Moreira ainda discorre sobre ferramentas, casos reais e diz que o marketing B2B, na Internet, ainda não decolou no Brasil.

Como pioneiro dos estudos de marketing industrial, ou *business-to-business*, no Brasil, você é a pessoa mais indicada para me responder ao seguinte: nestes tempos de mudança contínua, ainda há diferença entre o marketing industrial e o de consumo?

A diferença continua sendo significativa, sim, porque, no marketing industrial, o fornecedor trabalha com o cliente, enquanto no marketing de consumo o fornecedor trabalha para o cliente. Eu costumo dizer que o marketing industrial precisa ter o foco do cliente, enquanto no marketing de consumo um bom foco no cliente resolve a questão.

Além disso, o que define o marketing industrial não é quem vende, mas quem compra, que é uma pessoa jurídica. Trata-se de algo bem singular, porque, quando vendo para uma empresa, vendo para duas entidades— cada pessoa que me atende representa duas identidades: por exemplo, uma é o funcionário da empresa, conhecido como José Antônio da Rhodia; a outra é o José Antônio da Silva, uma pessoa com seus sonhos, como todos nós.

E por que isso é relevante?

Porque há duas visões de futuro que precisam ser atendidas nesse caso: a do José Antônio da Rhodia e a do José Antônio da Silva. Quando uma empresa usa um bem ou serviço para o

próprio futuro, ela exige uma série de predicados daquele produto; já o indivíduo que cuida do negócio procura predicados que possa fazê-lo melhor.

É importante reforçar isto: marketing industrial é trabalho de futuro. No marketing de consumo, voltado para pessoas, ao contrário, você tem de ter uma voracidade e uma agilidade muito grandes. Agora, devo dizer que, em termos acadêmicos, o Brasil está sendo considerado um pólo avançadíssimo das abordagens de marketing industrial, porque tivemos o despudor de juntar os estudos de marketing para pessoas e marketing industrial, em vez de fazer tudo compartimentado.

Interessante... Mas mudou algo no marketing industrial do século 21?

Eu diria que este é o tempo de os fornecedores potencializarem a criação de valor no foco dos clientes escolhidos, construindo relações significativas e perenes.

É mesmo importante construir relacionamentos assim num mercado em que imperam regras como a de fazer três cotações antes de comprar?

Eu não diria que a regra das três cotações seja tão generalizada, não. Mesmo companhias multinacionais aceitam a idéia da oferta única, inigualável, incomparável.

Vamos tomar como exemplo o fabricante de guardanapos que vende para um hotel. A proposta por trás do guardanapo é comparável a outras se pensarmos na experiência de compra oferecida. Ele está dentro do que chamo de universo experimental da compra, pois qualquer fornecedor pode atender a requisitos de qualidade, entrega, assistência técnica, prazo etc.

Mas a proposta do guardanapo é única quando entra o universo experiencial da compra, ou seja, eu, que sou o gerente de compras do hotel, acho que esse fornecedor de guardanapos pode influir positivamente no futuro do hotel, porque ele coopera com meu negócio, quando aprende comigo e me permite aprender com ele também.

Você está dizendo que o cliente do marketing industrial pensa e se comporta de forma diferente da do cliente do marketing de consumo, não se deixando influenciar apenas por questões como qualidade, preço e conveniência?

Exatamente. O cliente pessoa jurídica quer saber do futuro. Entre empresas, a moeda de troca são as competências empresariais, não os produtos. A palavra-chave é “cooperação”. Tanto que, no marketing industrial, nós não chamamos o comprador de “cliente”, mas de “co-autor”.

Como pode haver cooperação, no entanto, no modelo adotado pela indústria automobilística brasileira nos últimos 20 anos? Com as montadoras pressionando tanto os fabricantes de autopeças, como se implanta uma cultura de troca de competências empresariais entre fornecedores e clientes?

Se você fizer uma análise do que ocorreu na indústria automobilística brasileira, vai notar que os fornecedores de autopeças, com raras exceções, nunca fizeram o que era melhor para os clientes; eles se contentavam em fazer o que os clientes achavam que era o melhor. Ou seja, as montadoras lideravam o processo; ditavam o que queriam e os fornecedores apenas executavam. Quem lidera o processo lidera tudo, inclusive a cadeia de custos.

Os fornecedores de autopeças deveriam, isto sim, oferecer soluções inigualáveis. O que faria um fornecedor ser inigualável nesse setor? Ele poderia assumir o papel de estudar qual é o melhor parafuso para determinada montadora, porque ela, afinal de contas, não tem tempo para gastar com isso.

Então, vou fazer a mesma pergunta de outra maneira: dadas as fusões e aquisições e a constante troca de pessoal, é possível construir um ambiente de cooperação?

Devo dizer que, graças a fusões inesperadas, graças às surpresas que cada dia aparecem em companhias mal geridas e graças a uma triste falta de competência em reter talentos desenvolvidos, vivemos essa constante troca de pessoas. E, quando trocam as pessoas, as empresas trocam as histórias, e a cooperação fica mais difícil.

Mais uma questão sobre a cooperação: quando o cliente é grande e o fornecedor pequeno, não há um desequilíbrio de poder que prejudica o relacionamento cooperativo?

Não. Na verdade, as empresas grandes preferem comprar das pequenas, porque recebem delas a presteza e a atenção que perderam nas maiores.

Além de manter pessoas e histórias, quais são as formas de construir um ambiente de cooperação em que seja natural o fornecedor estudar qual é o melhor parafuso para seu cliente?

“Ninguém pode lidar sozinho com uma empresa-cliente. O que vigora são as minicomunidades”

O que faz emergir esse ambiente é, em primeiro lugar, o compartilhamento dos valores corporativos pelas pessoas das duas empresas, valores como qualidade, integridade, trabalho em equipe.

A segunda coisa é compartilhar sonhos de futuro.

O terceiro elemento que ajuda muito a criar um ambiente de cooperação é equilibrar momentos de gratuidade com momentos de interesse utilitário. Uma empresa que procura o cliente só para vender tem um interesse totalmente utilitário. Agora, aquela que procura o cliente para discutir grandes questões está agindo de forma gratuita.

O quarto aspecto é fruto de um paradoxo: deve-se criar uma estabilidade no relacionamento que incorpore o conceito de mudança; é preciso apresentar soluções inovadoras sempre.

Uma pessoa sozinha na empresa fornecedora pode fazer tudo isso? Ou esse é um projeto corporativo?

Ninguém sozinho pode assegurar uma aliança com uma empresa. De acordo com nossos estudos, as companhias que mantêm relações muito significativas com seus clientes formam minicomunidades de, em média, 35 pessoas –esse número pode chegar a 70. Essa é a soma dos profissionais da empresa fornecedora que falam com o cliente ou tocam seu produto, e dos profissionais da compradora que falam com o fornecedor.

Basta mapear quem fala com o cliente ou fornecedor e consegue-se enxergar a comunidade. Essa comunidade é que faz as conectividades da cooperação. Ninguém é capaz de dirigir a relação ou de coordenar sozinho uma relação.

A aliança estratégica seria o ponto máximo desse ambiente de cooperação?

Sim. A aliança estratégica é um dos principais objetivos do marketing industrial. Ela passa pela admissão de que, dada a complexidade atual do mundo, eu sozinho não tenho a solução para resolver meus problemas e preciso de competências complementares que busco em fornecedores diversos.

Isso que você diz é o contrário de algo que muitos observam nos negócios entre empresas: cliente empresarial satisfeito não é necessariamente cliente fiel; é apenas cliente satisfeito que procura alguém que faça melhor e/ou mais barato do que você...

Nada disso. Em primeiro lugar, o marketing industrial não deve buscar clientes fiéis e sim clientes leais. O fiel tende só para a emoção, enquanto o leal combina o que ele sabe com o que ele sente e, assim, torna-se co-autor das inovações de seu fornecedor.

O que me preocupa é o tempo para o cliente ser co-autor. Como os clientes empresariais vão cooperar com seus fornecedores se eles têm tão pouco tempo disponível?

Se você tiver construído uma história de respeito com seu cliente e estiver envolvido com seu projeto de futuro, ele não hesitará em abrir as portas para seu pessoal trabalhar lá dentro com o pessoal dele.

Mas, para dar-se ao luxo de ter funcionários dentro da empresa-cliente, você tem de trabalhar com uma carteira de clientes pequena, certo?

Por um lado, sim, porque o marketing industrial nunca é de massa, de vastidão. Mas, por outro lado, muitas empresas, agentes de valor, passam 70% do tempo nobre nos clientes, com funcionários remotos.

Quais empresas brasileiras praticam um marketing industrial exemplar?

Uma delas é a Alcan, do ramo de alumínio. A Alcan vendia para a Brastemp chapas de alumínio polidas, embrulhadas em saco plástico, que eram guardadas no almoxarifado quando chegavam à Brastemp. Antes de ir para a linha de montagem dos fogões, cada chapa passava por uma máquina que dobrava as pontinhas para encaixar no fogão, depois por outra que fazia furos por onde passariam os acendedores. Nesse processo, as chapas sempre eram riscadas, e a Brastemp precisava poli-las novamente.

Um dia, uma engenheira da Alcan voltou de uma visita na Brastemp e propôs que a própria empresa fizesse as dobras, os furos e o polimento antes de entregar as chapas para o cliente. E foi isso que a Alcan fez, sem perguntar para a Brastemp. Um belo dia, as chapas foram entregues lá prontinhas para ir para a linha de montagem dos fogões. A Alcan aumentou o valor agregado e o valor percebido por seu cliente final –e, conseqüentemente, o preço– e resolveu o grande desafio de estratégia: ficou mais caro porque é mais barato!

Quais são as ferramentas de marketing industrial que as empresas podem utilizar com seus clientes e se tornar cada vez mais válidas ?

A primeira e a mais poderosa delas é a seleção de clientes. É a resposta à pergunta: “Quais são os clientes que impactam positivamente meu futuro e, portanto, eu quero atender?”.

A segunda ferramenta, e talvez a mais importante de todas, é a concepção de ações empresariais coordenadas.

Depois eu apontaria um conjunto muito grande de ferramentas, como a comunicação publicitária. É preciso pensar na comunicação adequada a cada uma das três fases da venda industrial.

Quais são essas três fases?

A primeira fase é a da promessa, ou pré-venda, como se dizia antigamente. Quando uma empresa compra um bem ou serviço, ela compra uma promessa de que seu resultado vai ser melhor, tanto no campo do valor percebido como no do valor agregado.

A segunda é a fase da confirmação, ou “durante a venda”, no jargão antigo.

E a terceira fase tem a ver com esta pergunta: “Como eu devo encerrar cada ciclo de venda para não virar um fantasma?”. Se eu continuo a vender o mesmo parafuso com as mesmas condições, a tendência é ter mais concorrentes, preços mais baixos, menos rentabilidade, mais rotina e menos caráter. Há estudos que provam que a rotina corrompe o caráter do ser humano. Então, eu preciso mudar alguma coisa para que a terceira fase seja a da propagação da promessa. É aquela em que o cliente deve falar: “Parafuso? Parafuso é com ele”.

Quais são as características de um executivo de marketing industrial?

A primeira é gostar de gente. Aliás, há um velho ditado chinês que diz: “Se você não sabe sorrir, não abra uma loja”. A segunda é imaginar que estar diante de uma empresa, que é um aglomerado de seres humanos, é estar diante do inusitado e ser capaz de mudar e se adaptar. A terceira é conseguir ter o foco do cliente, o que pressupõe uma disponibilidade humana de solidariedade e cooperação.

Nos EUA, o marketing entre empresas feito pela Internet, chamado de B2B, tem sucesso. E no Brasil?

Não conhecemos nenhum caso relevante de sucesso na construção do valor por *e-business* aqui no Brasil. Ao contrário: sei do caso de uma companhia que investiu uma fortuna de 2001 até agora e registrou somente 71 acessos de toda sua base de clientes nesse período.

O fato é que ainda não temos o que

Teixeira Moreira fundou sua própria escola de marketing industrial

Um dos primeiros consultores do Brasil a especializar-se em marketing *business-to-business*, José Carlos Teixeira Moreira é uma referência em tudo que se relaciona com o assunto. Foi, com o especialista Thomas Bonoma, um dos palestrantes do primeiro seminário sobre isso no Brasil, realizado pela HSM do Brasil; dirige a firma de consultoria JCTM Marketing Industrial; preside o Instituto de Marketing Industrial, entidade que pesquisa e desenvolve conhecimento na matéria; e escreveu o livro *Marketing Industrial* (ed. Atlas), adotado nas principais faculdades de administração brasileiras.

Há vários anos, leciona marketing

industrial na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), na Fundação Dom Cabral (FDC) e nos programas associados ao Insead e à Kellogg School of Management para classes de brasileiros com atuação internacional. Em 2003, fundou, em parceria com a FGV-EAESP e a FDC, a Escola de Marketing Industrial (EMI), com uma metodologia de ensino diferenciada, que inclui até salas cenográficas.

Teixeira Moreira ainda se dedica a um projeto social, uma escola chamada Tempo e Espaço, na qual crianças de 5 a 14 anos desenvolvem projetos na área de tecnologia.

eu chamo de “contrato psicológico” pela Internet, e nós, brasileiros, precisamos disso. Pelo telefone, ouço seu tom de voz e sei como você está se sentindo; pela Internet, não.

O Instituto de Marketing Industrial está fazendo um estudo sobre as diferenças culturais entre as regiões brasileiras. O que vocês descobriram até agora?

Os valores culturais no Brasil têm certa similaridade; o que muda são os rituais de expressão desses valores. Veja o exemplo do presidente de uma companhia de Porto Alegre que foi promovido para uma empresa em São Paulo. Ele me disse: “Eu achei os clientes de São Paulo muito frios. Fiz uma lista dos melhores, convidei todos para uma janta e ninguém apareceu”. Eu respondi: “Em São Paulo não se diz ‘janta’, mas ‘jantar’, e, para negócios, a gente convida para um almoço”. Ele insistiu: “Não, mas almoço não é uma coisa nobre. É janta”. Faltou-lhe o conhecimento sobre como são os paulistanos. É isso que nossa pesquisa, ainda em andamento, pretende revelar. ●