

[Pingue-Pongue]

5 perguntas a Andy Cohen



Autor de *Follow the Other Hand* (ed. St. Martin Press), livro que propõe revelar segredos da inovação e do marketing, Andy Cohen já levou a mágica como metáfora de negócios a universidades e a empresas do porte da American Express, L'Oréal e P&G. Mágico e empresário, ele foi premiado pela American Marketing Association por sua capacidade de juntar criatividade e resultados

Divulgação

O sr. dividiu o livro *Follow the Other Hand* em lições da mágica. Qual foi a primeira?

O poder das suposições. Porque nossa tendência a supor fica no âmago da mágica. A primeira coisa que um mágico aprende a administrar são as suposições que afastam o espectador dos segredos do truque. No mundo dos negócios, também nos movemos em função de suposições. O problema é não reconhecer isso e acabar por considerá-las verdades. A Coca-Cola, por exemplo, depois de fazer com que os consumidores experimentassem o sabor da New Coke, supôs que a preferência pelo gosto da nova variedade prevaleceria sobre o poder da marca tradicional. Foi um erro.

Pode-se dizer que existe um acordo tácito entre o mágico e o espectador, que tem consciência do

truque, mas que, apesar disso, se deixa enganar? Qual é a chave desse acordo?

A confiança, tão importante na mágica como no mundo empresarial. Gerá-la é uma responsabilidade do mágico e daqueles que tocam o negócio adiante.

Como se promove essa confiança?

A experiência me ensinou que depende de três fatores. O primeiro é a possibilidade de optar; o mágico deve dar alternativas para que o indivíduo escolha. O segundo é o controle; o espectador tem de sentir que domina a situação. O terceiro, um tipo de compromisso prévio, mediante o qual se consegue que a pessoa se envolva na ação, mesmo antes de “comprar” o resultado, ou seja, o produto dessa ação. Esses três elementos se combinam tanto em um truque com

cartas como na experiência Starbucks. O cliente entra no local, depara com numerosas opções, decide qual combinação prefere, sabe com antecedência como terminará a seqüência. Outro caso: a M&M, nos anos 90, ofereceu aos consumidores a opção de “votar” a cor dos confeitos. Dez milhões de pessoas votaram. Hoje, no *site* My M&M Shop, não só se pode escolher a cor, como também o texto impresso em cada unidade e até a embalagem.

Como a mágica nos ajuda a pensar diferente?

Há dez anos, a publicidade construía a marca. Atualmente, é a experiência que a define. Uma das ferramentas mais poderosas do marketing é fazer com que as pessoas experimentem por si mesmas. Usada metaforicamente, a mágica nos ensina mais que muitos cursos de criatividade e ino-

vação. Ela nos ajuda a ver as coisas com novos olhos. Elimina a resistência. Incita a participar sem temores, a pensar de outra forma. Por isso usei para o título de meu livro a frase mágica “siga a outra mão”. Foi o que fez o criador da escova dental elétrica quando lhe perguntaram onde colocaria o motor, que deveria ser minúsculo e à prova de água. Optou por desafiar essas suposições, se pôs a trabalhar e foi responsável por um dos lançamentos de maior sucesso da Crest.

Mas correu riscos...

Na verdade, ele pensou de modo diferente. E aí está a beleza da verdadeira gestão de riscos: em se expor a todas as alternativas, ampliar a visão, depois voltar ao foco, fazer perguntas e responder a elas. Ou seja, pôr à prova, com fatos, a teoria que existe por trás das crenças.

[Marketing sensorial]

O PODER DOS SENTIDOS

Uma pessoa comum está exposta a 3 mil anúncios por dia. Por isso, a construção de uma marca depende cada vez mais das experiências associadas a ela; música é fundamental, diz Brian McKinley

Construir uma marca poderosa é um desafio que pode proporcionar bons dividendos; contudo, apenas as marcas que conseguem entregar uma experiência memorável em cada um de seus pontos-de-venda mantêm realmente vivo o negócio.

No hipercompetitivo e saturado mercado de publicidade, as marcas vivem ou morrem em cada contato com os clientes. No ritmo de vida atual, uma pessoa comum vê mais de 3 mil anúncios publicitários por dia; nesse verdadeiro emaranhado, somente as experiências reais que envolvem mais de um sentido se destacam. De fato, uma pesquisa do departamento de ciências do comportamento e estudos cognitivos da University of California indica que “as pessoas se lembram de mais ou menos 20% do que ouvem. Se ouvem e vêem, o nível de recordação aumenta para 80%”.

Brian McKinley, vice-presidente de marketing da DMX, organização líder em marketing sensorial, considera que os momentos da verdade que ocorrem em cada ponto-de-venda são oportunidades e que nelas as marcas crescem ou fenecem de acordo com a experiência que oferecem aos clientes. Segundo ele, sua empresa trabalha especificamente na “criação de experiências de marca nos pontos-de-venda”. O

executivo explica que as imagens, os sons e os odores estimulam não apenas os sentidos, como também fortes recordações, elementos-chave na construção de uma “personalidade” para cada marca. “Do aroma de massa fresca da Joe’s Pizza, em Nova York, à música de Abercrombie & Fitch, tudo indica que usar os sentidos para definir o espaço de um negócio deixou de ser desejável para se tornar imprescindível”, salienta McKinley.

Marketing é a experiência

Se, como afirmou Peter Drucker, “pai” do *management*, a missão do marketing é conseguir fazer com que o departamento de vendas seja quase dispensável, cabe pensar que hoje o desenvolvimento de experiências poderia transformar o marketing em um componente praticamente secundário.

Atualmente, na verdade, o marketing “é” a experiência. Empresas como a Starbucks compreenderam a tal ponto esse princípio que optam por um investimento quase nulo em propaganda, preferindo construir marcas poderosas investindo em desenvolvimento de serviços e ambiente –em resumo, da experiência– que as tornem únicas.

Até mesmo a Nike, que continua promovendo seus produtos em todas as lojas do mundo, parece inclinar-se para o desenvolvimento de iniciativas que realmente



Brian McKinley

coloquem em prática seu conhecido *slogan* “Just do it”, por meio da criação de experiências associadas à marca. Um bom exemplo foi a campanha “Joga bonito”, de 2006. Nesse ano, a Adidas era o patrocinador oficial da Copa do Mundo de Futebol, mas a Nike decidiu reagir ao marketing tradicional com um enfoque inovador. Reuniu milhões de jogadores amadores de todo o mundo em uma plataforma no estilo YouTube, na qual os participantes podiam mostrar suas habilidades futebolísticas apresentando seus vídeos. Em seguida, a Nike os convidava a escolher os mais hábeis, classificando-os. A campanha se revelou um sucesso total, tanto pelo índice de participação como pelo crescimento das vendas.

Alguns especialistas em marketing vão muito além: aconselham reduzir em 20% o orçamento de relações públicas e publicidade e destinar esses recursos à criação de experiências.

“Os executivos modernos entendem que a aristocracia das marcas é frágil”, acrescenta McKinley. “A meritocracia da qualidade e do serviço, ao contrário, é duradoura. No longo prazo, a chave do sucesso é oferecer uma experiência inesquecível após a outra.” Em outras palavras, poderíamos dizer que as empresas tradicionais se dedicam a vender produtos, enquanto os futuros gigantes promovem experiências.

Na era da acessibilidade total, em que as pessoas estão permanentemente conectadas pela internet, mensagens instantâneas, telefones móveis e blogs, o poder do boca-a-boca se multiplica em ritmo exponencial. Hoje as opiniões



Fotos: Divulgação

se propagam pela mídia em rede a uma velocidade vertiginosa. Se antes as estatísticas indicavam que um cliente insatisfeito compartilhava sua experiência no mínimo com outros cinco, atualmente é difícil prever a repercussão que poderia ter uma experiência negativa. Os seres humanos são animais sociais por natureza e o mundo virtual não tem feito mais que proporcionar um cenário infinitamente maior para expandir as oportunidades de compartilhar todo tipo de opiniões.

Música vende

O estilo de vida das novas gerações está desenvolvendo um mercado com tal mobilidade que, sem exagero algum, poderia ser chamado de volátil. Conseguir fidelidade de qualquer cliente, mas especialmente

dos jovens, exige que se coloque em prática uma série de técnicas muito mais dinâmicas e inteligentes que as da década passada.

Pelo poder aquisitivo e hábitos de compra, o segmento de consumidores de 18 a 30 anos é um dos mais cobiçados por quase todas as empresas. Os gerentes de marketing mais ousados tentaram algumas táticas pouco ortodoxas para atraí-los, mas aqueles que realmente tiveram sucesso comprovaram que o caminho mais curto para atingir esse segmento é a música.

Na verdade, a música demonstrou ser uma ferramenta poderosa para dar vida a uma marca. “A música afeta o humor e o humor afeta o comportamento”, explica McKinley. “Por isso, uma seleção musical apropriada pode contribuir para

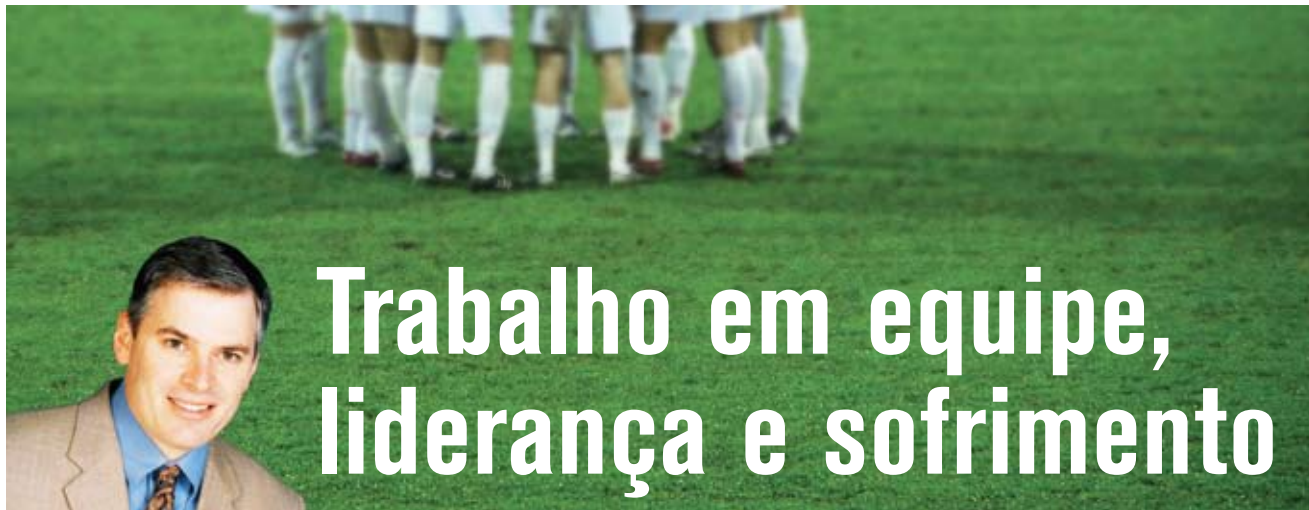
promover maior rotatividade dos clientes ou criar um ambiente relaxante no qual eles queiram permanecer.”

Uma pesquisa realizada por uma cadeia de lojas de varejo demonstrou que a música exerce grande impacto tanto na conduta dos consumidores como na dos funcionários. De acordo com esse estudo, a música aumentou em 40% as vendas de algumas lojas e gerou um ambiente de trabalho positivo e inspirador para 90% dos entrevistados.

Por outro lado, um estudo da University of Leicester, do Reino Unido, revelou que as marcas que utilizam a música como um componente de sua identidade têm uma oportunidade 96% maior de serem lembradas do que aquelas que não fazem uso da música ou que a consideram de pouca relevância.

“A música é um ingrediente essencial na hora de oferecer uma experiência de marca consistente e atraente”, afirma McKinley. “O que os clientes vêem, escutam e cheiram afeta não apenas sua maneira de agir, como também suas emoções, sua memória e sua conexão com a marca ao longo do tempo.” Para o executivo da DMX, líder em *branding* sensorial, o sucesso da empresa é o resultado de mais de 35 anos de análises do comportamento dos consumidores. “O trabalho com marcas como Nike ou Abercrombie & Fitch nos permitiu compreender que a música poderia se tornar uma chance de diferenciação sem igual, uma característica original no padrão de cada empresa. E agora, para estimular mais de um sentido simultaneamente, também utilizamos imagens e fragrâncias”, conclui.

[Colunista convidado: Patrick Lencioni]



Divulgação

Por que nossa aversão ao sofrimento torna difícil tirarmos algum benefício dele e, assim, superarmos dificuldades no dia-a-dia das empresas

Uma das mais frequentes preocupações da vida contemporânea, se não a predominante, é a vontade de evitar o sofrimento. Muito de nossa vida – e de nossa economia – é voltada a encontrar maneiras de enfrentar os dias sem precisar passar pelas inevitáveis dificuldades, tanto físicas como emocionais.

Podemos comprovar isso com tudo, desde centenas de remédios para a dor (por exemplo, Tylenol extraforte em cápsulas-gel para crianças canhotas) até anúncios mentirosos prometendo soluções milagrosas para perder peso (“Coma quanto quiser e nunca faça exercício!”) e livros de auto-ajuda que nos encorajam a evitar a culpa e a responsabilidade por nossos atos e a

transferi-las para os pais, um professor ou até um animal de estimação.

Claro que podemos entender isso. Nenhum de nós procura oportunidades de sofrer e, assim, ninguém está imune à tentação de evitar o sofrimento. No entanto, nossa incapacidade de entender que sofrer é inevitável e necessário tem seu preço.

Quando as pessoas sentem mais medo de sofrer do que deveriam sentir, ironicamente elas experimentam uma angústia e um estresse desnecessários. Além disso, algumas diriam que a preocupação, na verdade, aumenta a sensação de que aquilo temido acontecerá. Nossa aversão ao sofrimento torna difícil tirarmos algum benefício de seus efeitos, e é por meio dessa percepção que superamos as dificuldades.

Isso é realmente verdade quando se trata de trabalho em equipe e liderança, embora um termo melhor para sofrimento seja “desconforto”. Quase sempre, os líderes e seus seguidores trabalham assumindo que o

sucesso depende de nunca lidar com momentos de dor e estranheza entre os colegas. É claro que isso torna virtualmente impossível – não, torna completamente impossível – alcançar algum avanço verdadeiro na formação de uma equipe.

Toda grande equipe deve sofrer um pouco – e, algumas vezes, muito – para atingir a grandeza. É preciso enfrentar, experimentar e lutar com a inconformidade e os momentos ameaçadores de um conflito e uma confusão, e daí trabalhar tais momentos demonstrando coragem, persistência e perdão. Fazendo isso, estabelecem-se níveis de confiança que não são alcançados de outra forma.

Aqueles que tendem a ser céticos sobre o assunto e a continuar procurando um processo de formação de equipes que não seja doloroso nem desconfortante deveriam observar as famílias e o casamento para ter mais clareza. Quando percebemos que não conseguimos formar, ou manter, uma família ou um casamento bom sem o desejo

de entrar em um perigoso conflito e desconforto interpessoal, podemos começar a apreciar a importância de fazer o mesmo com nossas equipes.

Ironicamente, fazendo isso, uma equipe reduzirá o grau de estranheza experimentado, assim como o tempo gasto nessas situações. O mais importante é que isso criará um ambiente de honestidade, comunicação e interação naturais – o que vale muito mais do que aqueles falsos benefícios gerados por evitar o desconforto.

Os *best-sellers* de negócio de Patrick Lencioni já venderam cerca de 2,5 milhões de cópias. Seu último livro, *Sua Carreira Empacou? – Reconheça os Sinais e Vire o Jogo* (ed. Campus/Elsevier), foi publicado em agosto de 2007. Depois de mais de cinco anos do lançamento, a obra *Os Cinco Desafios das Equipes* continua firme em muitas listas nacionais de *best-sellers*. A empresa de consultoria de Lencioni, The Table Group, fornece idéias, produtos e serviços que melhoram o trabalho em equipe, a clareza e a eficácia.

[Memória]

Michael Hammer: o homem que iluminou os processos,

por José Salibi Neto

No dia 3 de setembro último, perdemos Michael Hammer, o professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT) de 60 anos de idade que já era lenda antes dos 40 como autor do emblemático livro *Reengineering the Corporation*, um dos três da área de gestão a entrar na casa dos milhões de exemplares vendidos. Ele se foi de repente, com um aneurisma cerebral que desconhecia, mas deixou aqui uma das idéias mais poderosas de que já tive notícia: a de reinventar processos total e constantemente.

Não, Hammer fez mais do que isso. Primeiramente ele pôs no mapa mundial –e no mapa mental de cada um de nós– os processos, algo a que ninguém prestava realmente atenção. Depois, como professor e estudioso de tecnologia da informação, enxergou a possibilidade de transformá-los de maneira radical, fazendo muito mais com menos, para tornar as organizações mais enxutas, focadas e eficientes.

Não fosse esse salto de conhecimento que Hammer nos proporcionou, teríamos a globalização atual? Seriam os países emergentes tão promissores, em que pese a crise econômica a que assistimos? Será que o mundo digital conseguiria o alcance de hoje? Impossível saber. Mas certamente podemos perceber sua influência por trás de todos



Divulgação

esses movimentos da economia do século 21.

Não tenho dúvida em afirmar que Michael Hammer mudou o paradigma dos negócios para sempre. Muitos o criticaram por conta das ondas de demissões advindas da reengenharia no curto prazo –e o fato é que ele não teve mesmo sensibilidade em relação ao fator

humano. Mas a contribuição de seu estudo de processos para as organizações de todos os tipos e para a sociedade é inestimável; nós não temos como pagá-lo.

A HSM se orgulha de ter mantido contato estreito com Hammer, que participou de mais de um evento nosso e nos concedeu conteúdos exclusivos, e

eu particularmente lhe sou muito grato pelo respeito e pela confiança que sempre depositou em nossa equipe. Como um homem apaixonado por grandes idéias, não posso deixar de homenageá-lo e de lembrar aos leitores de **HSM Management** que sua influência será sentida pelas empresas ainda por muito, muito tempo.

[Memória]

Hammer mudou o paradigma dos negócios com suas idéias

Em 1991, percebendo a urgência das empresas em consertar processos falhos, Hammer apresentou ao mundo a nova ferramenta da "reengenharia do processo de negócios", que se propunha melhorar radicalmente o desempenho das organizações. Seu livro sobre isso vendeu mais de 2 milhões de exemplares e empresas do mundo inteiro reestruturaram suas operações e praticaram o *downsizing* (encolhimento do quadro pessoal).

Hammer continuou a explicar suas idéias acerca de processos – e a aperfeiçoá-las – com *Reengineering Revolution (A Revolução da Reengenharia)*, em 1995; *Beyond Reengineering (Além da Reengenharia)*, em 1997; e *The Agenda – What Every Business Must Do to Dominate the Decade (A Agenda – O Ciclo da Economia Baseada no Cliente)*, em 2002. O professor de sistemas de engenharia do Massachusetts Institute of Technology (MIT), dos EUA, e da Oxford University, do Reino Unido, participou da ExpoManagement 2002 e teve vários artigos e entrevistas publicados em **HSM Management**. Veja *highlights* de seu pensamento:

Reengenharia

■ É o processo pelo qual a empresa é levada a repensar sua forma de trabalhar, para fazê-la melhor. Algumas vezes, isso implica reduzir o número de pessoas no curto prazo, mas nem sempre.

Organização de processos

■ A consequência da reengenharia é a organização baseada em processos.

■ Nas empresas tradicionais, os funcionários têm foco restrito e a visão mais geral do quadro cabe unicamente aos gerentes. Nas organizações voltadas para processos, todos têm uma visão ampla das coisas. Os funcionários trabalham com outras pessoas, mas não seguindo ordens de chefes, e sim em um espírito de equipe, com o propósito de alcançar determinados resultados e objetivos definidos pelos clientes.

■ O novo jeito de gerenciar se relaciona com uma responsabilidade chamada de "propriedade de processos" (*process ownership*, em inglês). Na transição para esse tipo de gestão, é muito importante o papel dos funcionários da linha de frente.

■ As pessoas que mais resistem às mudanças são os gerentes, não os funcionários.

■ A gestão de processos cuida para que todas as atividades de cada funcionário sejam projetadas e realizadas em um contexto de processo.

■ A principal função dos presidentes hoje é criar uma cultura de organização de processos em suas empresas.

■ O trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor são a alma da nova empresa voltada para processos.

■ A organização de processos é idealista. Sua proposta não

é fazer dinheiro, e sim criar mais valor e fazer um trabalho melhor. O lucro é efeito.

■ O cliente está no centro dessa nova organização de processos. Fidelizá-lo é a única arma para países como Estados Unidos e Brasil competirem com a China, imbatível em custos baixos.

■ A organização de processos é o único modo de conseguirmos os avanços que a economia globalizada hoje exige.

■ A organização baseada em processos aumenta o emprego, em vez de diminuí-los, porque cresce ao deixar os clientes mais satisfeitos.

Medição de desempenho

Há quatro passos para redefinir uma organização dos pecados da medição.

■ Selecionar as coisas certas para medir, os aspectos do desempenho organizacional que são tanto controláveis como importantes para o sucesso do negócio.

■ Medir usando métricas que captem a essência de maneira aproveitável.

■ Inserir essas métricas em um processo disciplinado de melhoria do desempenho.

■ Criar uma cultura organizacional e um sistema de valor que encorajem o uso disciplinado das métricas para a melhoria de desempenho, sem vê-las como ameaças.

Nova agenda

■ As organizações devem estar dispostas a mudar e devem valorizar a ambição, a humildade, a curiosidade,

a coragem e a tolerância ao risco, com visão de futuro.

Nove princípios

As empresas devem:

■ Reprojetar-se para os clientes, para que, da perspectiva destes, fique fácil fazer negócio com elas – por exemplo, criando uma só equipe de contato, integrada por representantes de vários departamentos.

■ Agregar valor para os clientes, transformando produtos e serviços em soluções.

■ Reestruturar-se em função de processos, em vez de por departamentos ou linhas de produtos.

■ Ordenar o caos, disciplinando a criatividade.

■ Criar sistemas de medição cuja função seja mais estratégica que contábil: devem detectar e medir os fatores que influem na lucratividade.

■ Afrouxar a estrutura organizacional, lucrando a partir do poder da ambigüidade.

■ Concentrar-se nos clientes finais, vendendo por meio dos canais de distribuição e não para eles (e transformando redes de distribuidores em comunidades de distribuição).

■ Focar no que fazem melhor, sem pretender abranger todas as tarefas vinculadas ao desenvolvimento de produtos e serviços, e colaborar sempre com outras para fornecer uma solução final, derrubando barreiras.

■ Abrir mão de uma identidade de empresa para se tornarem organizações estendidas, integrando-se virtualmente, não verticalmente.