

## ***Incompetência invisível em marketing e vendas*** **por Raúl Candeloro**

Robert Dolan, professor de Harvard e autor de Power Pricing (um clássico sobre como estabelecer preços de produtos e serviços, infelizmente e inexplicavelmente ainda sem tradução no Brasil), escreveu um artigo sobre estratégia de marketing que é um clássico estudado em todos os cursos sérios de Administração e Gestão.

Ele começa lembrando a máxima de Peter Drucker que diz: as empresas têm duas e apenas duas funções básicas: marketing e inovação. Fica implícito que todo o resto é detalhe. O papel central do marketing (e, conseqüentemente, das vendas) surge do fato de que marketing é justamente o processo pelo qual se cria valor para os clientes. Esse valor é criado atendendo às necessidades dos clientes. Logo, uma empresa, segundo Dolan, precisa se definir não pelos seus produtos ou serviços, mas pelos benefícios que oferece aos clientes. Produtos ou serviços são apenas maneiras de oferecer o benefício. (Diga-se de passagem que é um conceito parecido com o de Clayton Christensen, que defende que apenas “alugamos” um produto ou serviço temporariamente para obter um benefício).

Ao criar esse benefício, a empresa passa a ter o direito de capturar parte do seu valor por meio do preço que cobra. Para permanecer viva, uma empresa deve sustentar este processo de criar e capturar o valor (lucro!) com sua estratégia de marketing. Para facilitar, os estudiosos do assunto desenvolveram os famosos 5 C's – cinco áreas que devem ser analisadas para ajudar no planejamento da nossa estratégia:

1. Clientes: Quem são e que necessidades têm?
2. Companhia: Quais são as habilidades e competências que temos para atender estas necessidades?
3. Concorrência: Quem mais compete conosco no atendimento destas necessidades? Quais seus pontos fortes e fracos?
4. Colaboradores: Que perfil deve ter nossa equipe para atender estas necessidades?
5. Contexto: Quais fatores externos podem ajudar ou atrapalhar nosso crescimento?

De acordo com Dolan, responder estas perguntas nos leva diretamente ao público-alvo desejado, ao posicionamento do produto/serviço e também ao marketing mix (os famosos 4 P's – Produto-Serviço/Preço/Promoção-Propaganda/Praça-Distribuição). Se mais empresas se preocupassem com esta parte estratégica, com certeza teríamos menos vendedores apanhando de compradores todos os dias, ouvindo as mesmas reclamações de sempre e tendo que negociar apenas preço e prazo. Um dos motivos pelos quais passei

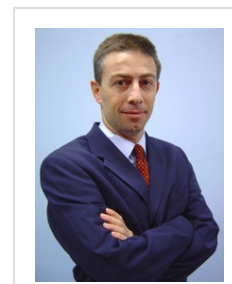
a recusar palestras puramente motivacionais, por exemplo, foi porque 90% das vezes era convidado a motivar equipes cuja desmotivação vinha da incompetência da liderança da empresa entender os conceitos básicos das estratégias de marketing. Infelizmente, quem mais sofre com a burrice estratégica são justamente os vendedores, por isso muitas vezes sua desmotivação.

Já escrevi sobre isto, mas volto a reforçar: para vender mais, diretores comerciais e seus vendedores terão que ser cada vez mais estratégicos e entender de finanças (justificando a aquisição do seu produto ou serviço), marketing (posicionamento, preço, distribuição) e até mesmo gestão. Por exemplo, canso de ouvir vendedores dizerem que venderiam muito mais se a empresa baixasse os preços. Mas nunca ouviram falar em elasticidade de preços, não sabem como se calcula, nem tem a mínima idéia do que acontece com a lucratividade de uma empresa quando se dá 5% ou 10% de desconto, por exemplo. A lucratividade pode facilmente cair de 50% a 70%, dependendo das margens, mas ninguém entende isto. Às vezes, nem a liderança da empresa entende isto, remunerando a equipe por volume de faturamento, e não por lucratividade. Aí o circo está armado, fica todo mundo desmotivado e acham que o problema é de motivação. Não é, é incompetência mesmo. Incompetência invisível é a maior fonte de desmotivação que pode existir (quando ela é visível pelo menos podemos fazer alguma coisa).

A única forma de sair desta armadilha é fazendo com que a empresa inteira cresça. Ou seja, estudando, investindo em educação e fazendo com que todo mundo na empresa entenda, da maneira mais clara possível, como é que se ganha dinheiro ali. Porque, acredite, pouca gente tem idéia. Se todos na empresa entenderem os 5 C's já será um grande passo.

**Raúl Caneloro**  
[raul@vendamais.com.br](mailto:raul@vendamais.com.br)

Raúl Caneloro é palestrante e editor das revistas VendaMais®, Crescimento Pessoal & Motivação® e Liderança®, além de autor dos livros Venda Mais, Correndo Pro Abraço e Criatividade em Vendas. Formado em Administração de Empresas, é responsável pelo portal [www.vendamais.com.br](http://www.vendamais.com.br) e [www.gestaoemvendas.com.br](http://www.gestaoemvendas.com.br). Atualmente faz mestrado de empreendedorismo no Babson College ([www.babson.edu](http://www.babson.edu)).



**Fonte: Portal Administradores** [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)

**Portal Administradores é parceiro da MMR Brasil.**