

VENDENDO GATO POR LEBRE

POR MARCIA BALLARINY*

oja de roupa feminina, uma cadeia sólida no mercado europeu, uma cliente entra vestida de executiva, saía, blazer, pasta com notebook e vai directamente para a área reservada aos tailleurs. Viu uma campanha publicitária da marca numa revista, passou e resolveu entrar. A vendedora chega perto, com um sorriso: “Olá, o meu nome é Ana, posso ajudar?” A cliente responde que procura um tailleur para o trabalho. Pequeno detalhe: esta marca investiu recentemente numa acção de branding, redefiniu o seu posicionamento de mercado, o que incluiu a abertura de 20 novos pontos de venda e um investimento de fôlego em campanha de comunicação (a mesma campanha que encantou a cliente...).

Voltando à nossa história... Ana, no outro canto da loja, mostra um conjunto de malha, justo, vermelho, drapeado, típico de festa. Animada, diz que a roupa é da colecção nova, e pergunta: “Quer experimentar?” Segue-se um olhar da cliente, incrédula. “E os tailleurs?”, pensa. A vendedora não percebe o inadequado da proposta, de tão empolgada que está em mostrar tantas roupas coloridas e sensuais. Alguns segmentos do mercado desconhecem a expressão “perfil de consumidor”, o que se faz muito notado, por exemplo, no mercado de retalho. Aparência, atitude e o centro de interesse denunciavam uma mulher que trabalha, definitivamente só interessada (naquela situação) em tailleurs de trabalho. Sem necessidade de um focus group, este perfil determina o estilo de vida: uma mulher com pouco tempo, objectiva e normalmente com autonomia financeira para a compra. No entanto, Ana apresentou as roupas que eram os seus sonhos de consumo, sem tentar identificar e sem nunca se aproximar dos da cliente.

A indústria da moda é apenas um bom exemplo – mas há outros – pela sua notória preocupação com a comunicação, o posicionamento, o design, o estilo, o layout do espaço e a aparência da equipa, mas o atendimento... muitas vezes ainda depende unicamente de jovialidade e simpatia.

Sem uma equipa de vendas atenta e treinada, não há comunicação que faça milagres. A atitude destas equipas é passiva, num mundo em que o tom é interactivo, a mesma mulher tem interesses dis-

tingtos, dependendo do mindset: executiva, sensual, maternal, desportiva. Vender é entender valores emocionais, sociais e racionais. Quem é a mulher que trabalha? Prefere simpatia ou objectividade? O que pensa a criança? Quem são os seus heróis? Em quem se inspira? Quais os anseios do jovem de 20 anos, quais as aspirações no que diz respeito a emprego? De acordo com momentos, cidades, classe social, as respostas mudam. E só é possível estabelecer um relacionamento entre marcas e pessoas se também for possível entender o que as sensibiliza. Actuo como consultora de branding em empresas de diversas dimensões e segmentos, no Brasil, e o que percebo nos últimos tempos é a imperiosa necessidade de focarmos as nossas estratégias – para ser sincera, antes disso, as nossas crenças – no que está dentro das empresas. Pessoas com sentimentos, opiniões pessoais, sonhos, aspirações e valores que, quando se somam, constituem um universo cultural e evidenciam para o cliente o comportamento, a maneira de ser de uma determinada empresa, de uma marca. Falam com o mercado externo, mesmo quando, aparentemente, são apenas funcionárias da área de crédito.

Os planos de comunicação precisam de privilegiar – e iniciar – a compreensão da dinâmica interna, do que está no DNA da empresa e, posteriormente, conjugar o que a marca quer traduzir externamente com movimentos internos, de comunicação e educação. Não há nenhum erro, a palavra é mesmo educação, colocar as pessoas a estudar, compartilhar conhecimentos, para que a marca fale em agilidade na TV e para que os seus timings estejam, efectivamente, empenhados em ser ágeis em cada acção de rotina. Mais, para que cada pessoa da organização entenda o que é agilidade no dicionário do cliente... ou, se é o momento de investimento no lançamento de uma nova colecção, que se explique claramente à equipa de vendas que o público-alvo da loja é composto por mulheres que num dia se interessam por roupas mais sérias e noutras ocasiões só olham para as mais divertidas. Por educação, também se pode traduzir, por exemplo, atitudes que, top down, têm um significado mais contundente que a melhor campanha de comuni-



cação. Uma empresa que se apresenta simples para o cliente não pode ter rotinas burocráticas. Jovialidade não combina com estruturas verticalizadas. Muitas questões creditadas à operação são resultado de pouca comunicação interna – tanto institucional, dos grandes movimentos da companhia, como microtáticas, acções do dia-a-dia e se reflectem, na prática, por exemplo, em acções promocionais brilhantes, mas sem produto no ponto de venda. É preciso falar com as pessoas, e fazer isso de uma forma que as faça sentirem-se parte (orgulhosa, importante, essencial) do valor gerado pela companhia. Branding é gestão de marca, é estender a promessa – agilidade, alta tecnologia, qualidade em serviços – a cada decisão da rotina operacional, atendimento, serviços, e esta é a grande mudança que se impõe para as empresas. Uma companhia nunca será low price para o cliente se a rotina não estiver focada em low-cost, porque a equação não se manteria sequer no médio prazo.

Especialmente em tempos de crise, a coerência entre comunicação externa e cultura da organização – empregados contratados, inspirados para um mesmo objectivo – representa um diferencial competitivo importante. A cliente sai da loja sem comprar. E Ana, a vendedora do primeiro parágrafo, que não “percebeu” o pedido, muito provavelmente falou pejorativamente sobre a última campanha de comunicação da loja. Conformada, pensou pouco nesta cliente que a fez perder tempo, pois acredita que a crise, o mercado e a situação económica do país são a única causa das vendas baixas.

* Directora da Planning Estratégia de Comunicação e parceira em Portugal de Paula Ravarra na Fora da Caixa