MARKETING Com Cartuns

Breve histórico da minha produção bibliográfica
Alexandre Luzzi Las Casas





MARKETING Com Cartuns

Breve histórico da minha produção bibliográfica

Alexandre Luzzi Las Casas



©2024, Alexandre Luzzi Las Casas

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Diretora Editorial: Luciana Félix Diretora Comercial: Patrícia Melo Copidesque e preparação de texto: Gisele Múfalo Revisão: Equipe Matrioska Editora Projeto gráfico e diagramação: Daniel Kanai

Capa: Nanche Las Casas

Matrioska Editora

Atendimento e venda direta ao leitor:
 www.matrioskaeditora.com.br
 contato@matrioskaeditora.com.br
 facebook.com/matrioskaeditora
 instagram.com/matrioskaeditora

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

```
Las Casas, Alexandre Luzzi

Marketing com cartuns [livro eletrônico]:
breve histórico da minha produção bibliográfica /
Alexandre Luzzi Las Casas. -- São Paulo:
Matrioska Editora, 2024.

PDF

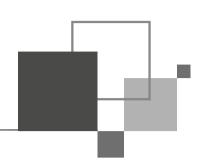
ISBN 978-65-84999-36-7

1. Cartuns 2. Marketing - Administração
3. Vendas - Técnicas I. Título.
```

Índices para catálogo sistemático:

1. Marketing : Administração de empresas 658.8

SUMÁRIO



CAPÍTULO 1

O início, 5

CAPÍTULO 2

Marketing: conceitos, exercícios e casos, 13 Os conceitos básicos de marketing, 13

CAPÍTULO 3

Marketing de varejo, 29

CAPÍTULO 4

Marketing de serviços, 45

CAPÍTULO 5

Administração de Vendas, 59

CAPÍTULO 6

Técnicas de vendas, 77

CAPÍTULO 7

Outros cartuns, 89

PREFÁCIO

É com muita satisfação que estamos lançando um livro de marketing com foco em cartuns, intitulado Marketing com cartuns: breve histórico da minha produção bibliográfica. Em muitos livros didáticos que lancei no mercado junto com a editora Atlas, procurei ilustrar os conceitos com cartuns, visando facilitar a aprendizagem e enfatizar alguns aspectos da disciplina e, evidentemente, ligando a uma paixão de muitos anos que sempre tive, que é a de desenhar. Sempre desenhei como hobby, mas em determinado tempo cheguei até a atuar profissionalmente no mercado americano, quando morei em Nova Iorque e também em Washington. Por isso, na vida acadêmica, procurei aliar as duas coisas, ou seja, desenvolver meus trabalhos de pesquisas e juntar desenhos humorados. Inclusive, já fazia isso ainda mesmo na época que cursava ensino fundamental e médio aqui no Brasil. Lembro de certa vez ter feito um trabalho de história do tipo paper e o ilustrei com vários cartuns da época. No último desenho havia um cartum mencionando "FIM" com um personagem mostrando uma carinha de triste. O professor, muito criativo, desenhou um gorro no personagem e escreveu a nota dentro, dando parabéns pela criatividade. Muitos anos passaram, e não esqueci desse episódio.

Por muitos anos, os livros que escrevi e que continham os desenhos foram vendidos e distribuídos no mercado brasileiro, sempre superando a primeira edição, o que atesta a aprovação das obras. No mercado editorial, quando um livro tem a primeira edição esgotada em período relativamente curto, sinaliza que houve aceitação no mercado e os editores passam a acompanhá-lo com maior atenção. O primeiro deles, Marketing conceitos, exercícios e casos, atualmente em sua 9ª edição, é o meu livro mais citado no Google acadêmico e esta foi a edição comemorativa de trinta anos. Considerando que o lançamento da nona edição foi em 2017, nunca teve interrupções, a obra completou 37 anos em 2024. O livro tem mais de 30 charges distribuídas entre os capítulos. Atribuo a aceitação e esse tempo de permanência à simplicidade e facilidade de leitura do livro. De uma forma



objetiva, a maioria dos principais tópicos mercadológicos são cobertos. O mesmo ocorre com muitos outros livros de minha autoria. Estes livros, ilustrados com cartuns, permanecem no mercado, apesar de alguns terem passado exclusivamente para a versão eletrônica.

Nesta obra que estamos lançando, alguns dos vários conceitos de marketing são revisitados antes das ilustrações. Trata-se de uma compilação de todos os cartuns publicados em diferentes anos e nos seguintes livros:

- Marketing: conceitos, exercícios e casos
- *Marketing de Varejo*
- Marketing de Serviços
- Administração de marketing
- Técnicas de vendas

O material de cada livro foi separado em capítulos, assim os cartuns publicados no livro *Marketing*: conceitos, exercícios e casos estão no capítulo 2, os do *Marketing de varejo* no capítulo 3 e assim por diante. Nestes capítulos, comentei sobre alguns cartuns selecionados e aqueles que não foram comentados estão apresentados no capítulo 7 como "Outros cartuns". Isso não significa que não sejam relevantes, pelo contrário. Os cartuns agrupados podem ser usados para atividades em aulas. Os professores ou instrutores de treinamento podem solicitar aos alunos que escrevam um texto de marketing a partir dos cartuns escolhidos para esse propósito. Lições de marketing, a partir daí, podem gerar discussões interessantes.

A essa altura, o leitor poderá se questionar por que comecei comentando somente pelo capítulo 2 e não pelo capítulo 1. Este capítulo não possui cartuns. Nele, faço uma narrativa sobre como comecei a desenhar, da minha ida a Nova Iorque para encontrar com meu irmão Robson, dos negócios que fizemos juntos, a *Las-Casas Import & Export Corp.*, algumas curiosidades de minhas atividades iniciais em que trabalhava em restaurantes e ao mesmo tempo atuava como representante comercial, e a faculdade de Administração em marketing na *Queensborough Community College*, que cursamos nas mesmas salas de aula nos dois primeiros anos. As contribuições de meu irmão para o meu desenvolvimento profissional foram muitas, graças a ele eu consegui muitos dos meus objetivos. Que o mano descanse em paz tendo deixado muita saudade e um legado de perseverança, bondade e dedicação. Extensivamente, agradeço a todos os meus familiares pelas contribuições para a minha formação.

Adicionalmente, agradeço à excelente equipe editorial da Matrioska Editora, formada por experientes profissionais como Patrícia Melo e Luciana Félix, amigas pessoais e que conheço do mercado editorial, editoras que têm feito excelentes trabalhos, colaborando com obras diversificadas e de qualidade, incluindo parcerias

com várias instituições, entre elas a da PUC-SP em que numa das coletâneas tive a satisfação de participar como coautor.

Agradeço às revisoras pelas ótimas sugestões e observações e ao meu querido irmão Luiz Fernando Las Casas, o Nanche, professor aposentado da UNB e design gráfico, que elaborou a capa do livro como colaboração ao projeto.

Desejo uma leitura agradável, revisitando conceitos de marketing e avaliando o humor ligado a cada um deles.

Alexandre Luzzi Las Casas

CAPÍTULO

1

O INÍCIO

O meu interesse pelo desenho começou ainda na infância, quando estudava no ensino básico, naquela época chamado de primário. Uma professora de desenho, Dona Nair, gostava das minhas ideias e falava para minha mãe que eu era muito criativo. Este realmente foi um bom incentivo, pois desenho acabou sendo a matéria que eu mais gostava, eram minhas aulas preferidas, principalmente, quando a professora atribuía o tema livre para algumas delas. Encorajada pela Dona Nair, minha mãe, que também era professora, Professora Nelda Luzzi Las Casas, também passou a levar meus desenhos para outras colegas, a fim de ouvir outras opiniões. Sempre que eu terminava um desenho ou uma revistinha em quadrinhos, ela levava para sua escola para mostrar para as amigas e sempre me trazia um retorno positivo: "Adoraram seus desenhos", dizia minha mãe.

Outro aspecto que influenciou nas minhas atividades de desenho foi a minha própria personalidade. Sempre fui de ficar em casa desenhando ao invés de jogar bola e ficar na rua, como meus outros irmãos. Eu também gostava de brincar fora de casa, mas não o fazia com tanta frequência como eles. Eu preferia ficar desenhando e criando. Para quem tinha 10 anos, minha produção foi até interessante: fazia revistinhas em papéis grampeados, desenhava em folhas soltas e inclusive em diários, aqueles com capa e páginas em branco. Uma tia me deu de presente um destes livros e eu me propus a desenhar página por página. Na primeira página incluí uma tira chamada "O trabalho", que desenhei e, logo depois, quando terminei, fui dormir. No dia seguinte, estava escrito na própria página da tira: "ótima ideia, para o papai, grau 10". O meu pai ficou sabendo da minha iniciativa, viu, gostou e também me incentivou. No primeiro momento achei que a mensagem do meu



pai deveria ser apagada para não prejudicar a sequência da tira. Num segundo momento, pensei melhor e resolvi preservá-la, pois foi um elogio manifestado de uma forma criativa e espontânea.

Com tantos encorajamentos em casa, tanto dos meus pais como de meus irmãos, eu passava a desenhar cada vez mais. Em casa somos em quatro irmãos. Na sequência: o Robson, eu, o Luiz Fernando e a Marisa. Meu irmão Luiz Fernando, o Nanche, também ficava muitas vezes desenhando comigo, tanto que profissionalmente tornou-se designer gráfico e professor na prestigiada Universidade de Brasília (UNB). Também fez mestrado e doutorado nos Estados Unidos. Minha irmã seguiu profissionalmente para a área empresarial. Sempre esteve envolvida com os negócios do pai e hoje é empresária individual e representante de várias empresas americanas na área de confecções. Robson, meu irmão, foi o meu grande incentivador para a ida a Nova Iorque e, posteriormente, tornou-se meu sócio na empresa que abrimos naquela cidade, a Las Casas Import Export Corporation. Com os incentivos para o desenho, a cada dia eu incluía um novo cartum no meu livro, e também desenvolvia novas histórias em quadrinhos. Nesta atividade, criei alguns personagens. Uma delas foi "Ota, a beleiazinha", que se tratava de uma baleia que vivia com seus pais e as histórias eram relacionadas à vida familiar comum, só que no mar, retratando as famílias conservadoras da época nos anos de 1960.

Não fiz muitas histórias da Ota, a beleiazinha, pois comecei a me dedicar mais ao personagem "Pafúncio". Este era um velho que procurava agir como os jovens, com comportamentos bastante inadequados para a época. No entanto, sempre se dava mal, pois já não tinha energia nem atributos físicos para fazer o que pretendia. Outros personagens foram criados, tais como "Bolinha bola" (história de uma bola de futebol!), "Juca, o aventureiro", "Cinema em quadrinhos", "Pelé e Bolinha". Estes personagens revistas foram desenhadas em 1953 a 1963.

Em 1971, quando tinha 23 anos, mudei-me para Nova Iorque para morar com meu irmão Robson, que já estava lá havia mais de quatro anos e sempre me convidada a morar com ele. Quando cheguei aos Estados Unidos, não falava nada de inglês, além do básico que aprendia na escola – o que era difícil porque não havia uma continuidade, e pela quantidade de alunos, o foco não era a pronúncia. Portanto, quando fui para Nova Iorque estava muito inexperiente no inglês.

Robson me ajudou muito nesta fase inicial, mas eu precisava ter uma fonte de recursos. Como eu tive de trabalhar, procurei por empregos alternativos que enfatizavam o trabalho braçal e não precisava muito de inglês para se comunicar. O primeiro que consegui foi de ajudante num clube hebraico. O clube teria uma festa no final de semana e teria de preparar o material para o evento. Lembro-me que uma das tarefas era de lustrar as taças de metal. Sentei-me ao lado de um senhor que, por alguma razão, pensava que eu falava inglês. Durante as duas horas que durou o trabalho de lustrar taças, aquele senhor lustrava e falava, e durante

as duas horas que ele falou eu não entendi uma palavra sequer. Como ele não me dava oportunidade para explicar que eu não estava entendendo nada, eu só concordava para não parecer antipático.

Outro emprego que eu consegui nesta sequência foi numa cadeia de lanchonetes chamada Schraffts, que fechou há um certo tempo e que está reabrindo em Nova Iorque. A lanchonete ficava localizada em determinado andar de uma empresa de investimentos e administrava dois restaurantes: um tipo self-service para os funcionários, e outro mais sofisticado, para os executivos, e na época tinha uma responsável chamada Louise, uma cozinheira muito sem paciência, mas boa profissional. Esta empresa era localizada no centro financeiro de Manhattan, bem no final da Broad Street, perto da Bolsa de Valores. Neste restaurante eu fiz amizade com a moça responsável pela caixa, Myrna Rivera, que era uma porto--riquenha que nas horas vagas fazia composições musicais e escrevia colunas no jornal Entreactos. Quando a conheci como colega do Schraffts, ela já era compositora de mais de 100 músicas cantadas por prestigiados cantores porto-riquenhos. Entreactos foi um jornal que deu a oportunidade para minha primeira publicação como cartunista. Myrna me apresentou para o editor do jornal, sr. Efrain Hidalgo, e ele concordou em publicar meus cartuns. Meu primeiro cartum publicado foi em agosto de 1971, uma edição que enviei pelos Correios para meus pais com a seguinte dedicatória: "Aos meus queridos pais e manos que sempre incentivaram meus 'bonecos', uma lembrança de minha primeira publicação jornalística em Nova Iorque." (pp. 16 e 18). Alexandre. N.Y., agosto de 1971.

Este jornal era dirigido a espetáculos, como ele próprio anunciava: "Entreactos: el periódico de los espectáculos", de tiragem mensal e que publicava notícias de cantores, artistas, pessoal de mídia da comunidade latina residente nos Estados Unidos. Por isso, os cartuns, que foram publicados à época tinham um enfoque de entretenimento, como TV e música.

No entanto, meu lado mercadológico falou mais alto. Eu sempre tive muitas atividades ligadas a marketing e vendas. Iniciei minha vida profissional no escritório de meu pai, que tinha uma agência de viagens em Porto Alegre. Na agência ocupei vários cargos, sendo o último Gerente de Vendas. Portanto, quando me mudei para Nova Iorque, consegui estes empregos para obter alguma renda e para aprender inglês. Depois de uns dois anos em diversos empregos, meu irmão e eu resolvemos montar uma empresa de importação de produtos brasileiros. Assim surgiu a *Las Casas Import e Export Corp.*, que registramos em nosso apartamento de apenas um dormitório. No meu cartão de visitas tinha o cargo de "Vice-presidente", como a lei americana permite. Nossos planos eram de trabalhar com comissão e não investir em mercadorias. Não foi muito difícil obter representações na época, pois as fábricas brasileiras queriam exportar para os Estados Unidos, e a facilidade do idioma, com representantes brasileiros, permitia melhor entrosamento.



O meu irmão trabalhava, nesta época, no escritório da Marinha Mercante Brasileira, o Lloyd, e trabalhou lá por muito tempo, pois além de ser um bom emprego, dava suporte aos nossos negócios, no caso de eventual dificuldade financeira. Para ter mais tempo disponível e dedicar-me às vendas, pedi para a administração do Schraffts transferir-me para o período noturno, e eles me atenderam rapidamente, e assim fui trabalhar num restaurante no *East Side*, mais próximo da 56th Street, um local mais acessível. O novo local do *Schraffts*, muito mais próximo, era fácil de chegar, e meu expediente se iniciava às 19 horas, horário bem mais tranquilo.

Foi uma mudança e tanto, pois, para chegar no horário das 6h30, quando começava meu expediente no emprego anterior, era preciso pegar o metrô das 5 horas, quando ainda estava escuro, e terminava aproximadamente às 16 horas, o que me permitia voltar para casa e tirar uma soneca quando estivesse muito cansado.

No novo local, o acesso ficava bem mais fácil. Para vender os produtos que representava, eu marcava reuniões com os compradores em local privilegiado. Nesta época eu marcava reuniões de vendas com os clientes no escritório da Embaixada Brasileira, o Brazilian Government Trade Bureau. Esta divisão da embaixada brasileira era dedicada à comercialização e ficava na Quinta Avenida, bem em frente à agência do Banco do Brasil. Os funcionários do Trade Bureau davam o maior apoio para os brasileiros que quisessem fazer negócios com os Estados Unidos e emprestavam suas dependências para quem precisasse fazer contatos presenciais e atender compradores interessados nos produtos brasileiros. Fiz muito uso desta gentileza e praticamente todos os meus encontros de vendas eram feitos lá. Isso foi muito positivo, pois dava mais credibilidade e facilitava o fechamento de negócios. Seria muito difícil obter credibilidade se os compradores tivessem de ir à nossa sede comercial, ou seja, nosso apartamento de apenas um dormitório. Certamente, sem conhecer a fábrica, nem os representantes, ficaria bem difícil de gerar confiança e venda. Graças à Embaixada Brasileira, com seu departamento comercial, fechei meus primeiros contratos.

Por um bom período eu recebia os clientes na Embaixada e, por volta das 17 horas eu ia direto para o *Schraffts*, ainda de terno. Não dava tempo para trocar de roupa, pois morávamos em Queens e, de metrô, levaria quase 80 minutos para uma viagem de ida e volta. Quando entrava no restaurante e dirigia-me à cozinha para trocar de roupa, frequentemente alguns clientes me abordavam no caminho para reclamar ou pedir alguma coisa, pois pensavam que eu era o gerente. A roupa transmite muitos significados.

Neste novo restaurante, logo eu troquei de função. Enquanto naquele da empresa financeira eu era auxiliar do tipo "faz-tudo", neste novo local eu trabalhava de *dishwasher* (lava pratos) e o restaurante de funcionários ficava localizado num andar de uma agência bancária. Meu expediente se iniciava no final da tarde e terminava depois do jantar, por volta de 22 horas.

Neste período ocorreu um fato interessante como também hilário. Certo dia, na função de representante comercial, recebi um grupo de argentinos na embaixada, que pediu para acompanhá-los até uma associação de empresas argentinas, pois queriam contatá-los e desejavam propor negócios com os associados. Por coincidência era no mesmo prédio do restaurante onde eu trabalhava à noite. Qual não foi a surpresa do pessoal quando cheguei lá e os ascensoristas, o pessoal de limpeza, entre outros que cruzamos, me cumprimentavam intimamente, "Hi, Alex". A expressão de espanto dos executivos argentinos sugeria que eu desse uma explicação, mas optei por deixá-los na dúvida.

Como o meu tempo ficou muito curto, pois trabalhava o dia todo na venda dos produtos das empresas que representava e à noite trabalhava no restaurante, os cartuns ficaram como atividade para fim de semana, como hobby. O esforço para fechar negócios exigia muita dedicação e aprendizagem, tanto pela falta de conhecimento do ramo como pela falta de domínio do idioma. Eu procurava aprender tudo do negócio. Começamos vendendo couro para indústria e, posteriormente, manufaturados, tais como cintos, calçados e bolsas.

O primeiro negócio fechado foi motivo de muita comemoração. Um importador de couro, Mortimer Farkash, gostou tanto do produto do curtume que fez um pedido inicial (*trial order*). Ao receber a mercadoria, ficou muito satisfeito com a qualidade e passou a comprar regularmente. Portanto, comecei a ter uma renda com os negócios de representações e pedi demissão do restaurante, passando a dedicar-me integralmente à *Las Casas Import Export Corp*. A esta altura eu já estava casado com a Cira Lora, mãe dos meus três filhos Douglas, Jéssica e Alexandre, e com a vida mais organizada.

Meus filhos seguiram uma influência da mãe e tornaram-se músicos desde a infância.

Douglas fez faculdade de Música na FAAM (Faculdade das Artes Alcântara Machado) e concluiu seu mestrado em 2006 na University of Miami, o doutorado em 2024 na University of Southern California, na Thornton School of Music, e atualmente leciona violão em universidade americana e dá concertos em várias partes do mundo.

Jessica fez Biologia na PUC-Campinas e mestrado em Antropologia na Universidade Autônoma de Barcelona, faz apresentações em vários grupos de música e também atua no teatro. É coautora de vários livros de marketing e sustentabilidade. Sempre jogou capoeira e é grande incentivadora. É mãe do Miguel, netinho adorado. Atualmente, trabalha em organização dedicada a ESG e coordena várias atividades relacionadas.

Alexandre dedicou-se à percussão, fez faculdade de Música na FAAM e mestrado em música na Universidade Autônoma de Barcelona. Faz apresentações em vários grupos e é um dos pioneiros em tocar handpan aqui no Brasil. Faz



apresentações em diferentes partes do mundo e é um dos organizadores do primeiro festival de Handpan no Brasil, que acontece em Atibaia. Os dois, Douglas e Alexandre, já foram indicados para o Grammy tanto internacional como latino.

Quando os negócios se acalmaram e entraram em certa rotina, voltei a pensar em cartuns.

Agora, com mais tempo disponível, me inscrevi num curso de cartuns à distância, numa escola chamada *Cartoonist Exchange*. Fiz o curso completo e conquistei um certificado emitido pela instituição.

O curso foi muito bom para mim, pois entendi o profissionalismo do cartum nos Estados Unidos. Os cartunistas que não tinham emprego fixo em jornais ou revistas atuavam como *freelancers*. As dicas de como vender foram ensinadas durante o curso, e uma das recomendações foi a aquisição de um diretório que relacionava todas as principais publicações americanas e que compravam cartuns regularmente. Nestas listagens constavam endereço, nome do editor responsável e, inclusive, o valor que pagavam por cartum aprovado.

A orientação que davam era que o cartunista interessado em determinada revista deveria ler e analisar alguns números anteriores e examinar o estilo de cartuns que publicavam. Posteriormente, deveriam preparar um conjunto de mais ou menos seis cartuns e postá-los num envelope grande, cuidando para não amassar os desenhos que eram feitos em papel tamanho ofício.

Havia algumas regras para o preparo das submissões. O texto, a parte escrita dos cartuns, deveria se afixado na parte inferior dos desenhos, em fita adesiva. Além disso, era preciso incluir sempre um envelope selado para a devolução em caso de não aceitação. Na época os recursos eram escassos, pois não havia internet e tudo era feito manualmente, porém, a estrutura funcionava bem. Eu escolhia a revista que pagava um preço médio de \$ 50 a \$ 100 dólares, comprava alguns números na banca de jornal, preparava cinco a seis cartuns e enviava. Enviava e recebia de volta por várias vezes. Era muito difícil ter seus trabalhos aprovados, pois a concorrência era muito grande. São vários cartunistas de diferentes países enviando seus desenhos para os editores. Algumas publicações eram as preferidas por artistas conhecidos. Um cartum na revista "New Yorker", por exemplo, considerada a elite das publicações, pagava 500 dólares ou mais por cartum aprovado.

Depois de muitas tentativas, consegui vender! Enviei os cartuns para uma revista de marketing, o Marketing News. Esta revista é uma publicação da Associação Americana de Marketing e ainda existe, mas atualmente sem incluir desenhos.

Fiz cartuns de marketing, pois além de praticar marketing o dia todo com minhas representações, meu irmão e eu começamos a fazer um curso de marketing na *Queensborough Community College*. Tivemos boas memórias nesta

universidade, tanto que numa de minhas viagens recentes, fomos até o campus para nos lembrar dos velhos tempos.

O incentivo para cursar marketing nos Estados Unidos partiu de nosso pai, Itaúba Ungaretti Las Casas, que era um empreendedor. O meu pai sempre teve vários negócios, alguns mais bem-sucedidos do que outros, mas a resiliência e o espírito de luta, característica de empreendedores, sempre esteve presente em seu comportamento. Ele acabou se aposentando em São Paulo após alguns anos como executivo em uma empresa de corretagem financeira. Por volta de 1973, meu pai escreveu: "vocês precisam fazer uma faculdade em marketing, só se fala nisso aqui no Brasil." E seguimos seu conselho.

Quando terminamos a faculdade técnica (*Community College*), cada um seguiu por caminhos diferentes. Eu me mudei para Washington DC e terminei a faculdade regular na *University of Maryland*, enquanto meu irmão permaneceu em Nova Iorque e terminou a faculdade regular no *Baruch College*, ambos os cursos em Administração de Empresas com habilitação em Marketing.

Posteriormente, iniciou-se uma nova fase nos Estados Unidos. Nas feiras e eventos em que eu participava em Nova Iorque conheci mais três colegas brasileiros que também tinham escritório de representações e importações em Nova Iorque e frequentavam o escritório do *Brazilian Government Trade Bureau*. Desses encontros frequentes acabou surgindo uma amizade, e resolvemos unir esforços e criar uma empresa, a *Ambrex Trading Corp*. Sergio Gasparian, um dos meus sócios, havia sido um proeminente executivo de uma empresa familiar. Montamos um escritório na 34 Street, quase esquina na 5th *Avenue*, e uma das melhores vistas que tínhamos da janela de nossos escritórios era a do *Empire State Building*.

CAPÍTULO 2

MARKETING: CONCEITOS, EXERCÍCIOS E CASOS

Este é o título do meu primeiro livro de marketing, lançado há mais de 30 anos e publicado sem interrupções até os dias de hoje. Neste livro, são explorados os conceitos básicos que formam a base da disciplina, e a nona edição apresentou conceitos atualizados e complementares que tornaram o livro mais completo e atual. O que sempre agradou o mercado foi a redação simples e objetiva com que o texto foi escrito. Os cartuns foram apresentados de acordo com os tópicos comentados em cada capítulo, contando, inclusive, com alguns cartuns publicados na revista *Journal of Marketing*, publicada pela Associação Americana de Marketing. No período em que morei nos Estados Unidos, fiz uma incursão no mercado editorial americano como cartunista e diversos dos meus cartuns foram publicados em diferentes veículos, conforme apresentado no capítulo 1 do livro.

Os conceitos básicos de marketing

No primeiro capítulo foram abordados os conceitos importantes do marketing, como a filosofia de satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores. Um dos cartuns (cartum 2), retrata a premissa principal de o consumidor é o rei, apresentando o consumidor sentado no trono e orientado a receber todas as regalias.



Cartum 2



É interessante observar as mudanças de um humor apresentado no cartum da satisfação dos desejos e necessidades de um consumidor dizendo para uma atendente de loja "Sou um consumidor, Maria, você deve entender e satisfazer minhas necessidades e desejos" (cartum 3).

Cartum 3



 Sou um consumidor, Maria! Você deve entender e satisfazer minhas necessidades e desejos.

Hoje em dia esta peça seria extremamente criticada por não ser ética e por insinuar ações erradas no meio empresarial, que conta com tantas acusações de assédio sexual. Isso bem retrata a arte em conexão com seu tempo, tanto que o cartum foi selecionado entre tantos outros por uma importante e expressiva publicação de marketing existente até hoje, o Journal of Marketing. Na época, a sociedade não estava muito atenta a estes movimentos sociais que cresceram e se proliferaram a partir daquela década. Estas alterações comportamentais e sociais bem retratam o dinamismo e as alterações das atividades mercadológicas. As coisas mudam e a comunicação deve ser adaptada às novas tendências.

Na sequência, ainda são abordados aspectos como a estrutura de marketing das organizações (cartum 4). Muitas empresas não têm um organograma, por mais simples que seja, e isso foi observado no cartum que mostra que a maioria dos empreendedores tem a estrutura apenas em suas cabeças, ou seja, eles não têm um documento escrito que facilitaria tanto a administração. Esta situação é observada na prática quando os alunos fazem estágio em empresas nos períodos mais avançados do curso, quando um dos requisitos do relatório é incluir o organograma. Muitas vezes o próprio aluno deve desenhá-lo porque a empresa não conta com um.

Cartum 4



 Muitos proprietários têm um organograma apenas nas suas mentes.



Outro aspecto abordado são os formatos gerenciais de marketing. A gerência de produto é mostrada de uma forma humorada que caracteriza o formato matricial da atividade. O gerente de produto é responsável por produtos e não pessoas ou estruturas mercadológicas. A relação do gerente com as empresas tem o formato matricial, ou seja, os gerentes de produtos dependem dos recursos funcionais de uma organização. Além de ser bom em relações humanas para lidar com a situação de muita responsabilidade sem muita autoridade, os gerentes são responsáveis pelo planejamento dos produtos dos quais são responsáveis (cartum 7).

Cartum 7



 A razão de convocar esta reunião hoje é para analisar o desempenho de todos vocês...

Para executar planejamentos há necessidade de se ter um eficiente Sistema de Informações de Marketing. Se não for bem organizado, as informações se empilham sem utilidade. Os administradores de marketing precisam estar informados nestes mercados que se caracterizam pela constante mudança. Situação comum são as informações empilharem por falta de tempo dos executivos de ler o material que chega até sua mesa. O cartum 6, de um executivo perdido na papelada, bem retrata esta situação. Por isso, um sistema que organiza e filtra as informações relevantes para quem decide e precisa acompanhar o mercado é uma situação importante, e cada vez mais os sistemas de informações ganham importância no meio empresarial.

Cartum 6



 Sim chefe! Reconheço que as vendas não foram boas hoje. É que estou um pouco atrasado com a leitura de informações mercadológicas e eu estou procurando colocá-las em dia!

Segmentação e comportamento de consumidor também são abordados. Um comprador diante de uma prateleira de supermercados age de acordo com várias influências que recebe tantos por ação de fatores internos como externos (cartum 9). Por isso, as preferencias são diferentes e os administradores de marketing devem observar e procurar juntar os grupos de consumidores com características semelhantes entre si, formando os segmentos de mercado. Desta forma, as abordagens podem ser mais direcionadas para atender ao grupo específico (cartum 8). Com o crescimento do marketing digital, atualmente as empresas buscam identificar "personas", consumidores típicos de seus produtos a fim de direcionar campanhas específicas e diferenciadas.



Cartum 8



Você que é grande come o bolo todo.
 Eu fico só com este pedacinho!

Cartum 9



- Fatores internos e externos que atuam no indivíduo.

O cartum de distribuição (cartum 11) mostra a distribuição de cachaça em dutos e o que aconteceria no mercado brasileiro que tem o produto "cachaça" como marca nacional registrada. Lembrem-se que Fernando Henrique Cardoso assinou um decreto estabelecendo que a "cachaça é a denominação típica e exclusiva da aguardente de cana produzida no Brasil (...) e com características sensoriais peculiares", Claro que novamente, esta situação não aconteceria nos dias de hoje, devido ao fato de que o consumo em excesso de álcool está sendo cada vez mais criticado pela sociedade. Pelo fato de muitos movimentos sociais criticarem o consumo de álcool em excesso, a distribuição de cachaças por dutos seria um grande estímulo ao alcoolismo, bem como uma situação improvável. Mas sempre há uma atração em torno disso, inclusive, como diz Martinho da Vila no refrão de uma de suas músicas: "Lá em casa todo mundo é bamba, todo mundo bebe e todo mundo samba". Portanto, outro cartum que aborda um tema polêmico para a sociedade moderna.

Cartum 11



 Estou certo de que os dutos são ótimos para distribuir óleo ou gás, mas a sua ideia de distribuir cachaça por eles foi ridícula e inoperante!...

Fonte: Projeto de Lei n. 6.348, de 2019. Dispõe sobre a criação da denominação "Cachaça Artesanal", sua produção, fiscalização, controle e comercialização e dá outras providências. Disponível em: www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/consultas-publicas/2021/RevisoIN13minutaClsisman.pdf



O humor no final do capítulo apresenta problemas relacionadas com a promoção. Como se sabe, a promoção em marketing está relacionada a promoção no sentido de comunicação, e não deve ser confundida com promoção de vendas. Nesta variável de marketing, a falta de verba é uma constante. Muitas vezes, alguns profissionais de marketing mais otimistas imaginam inundar o mercado com campanhas agressivas e diversificadas, mas não demoram para perceber que têm condições apenas de investir em campanhas com investimentos inferiores. No caso do cartum 12 que retrata esta situação, é um exagero no investimento em balões promocionais. Verbas reduzidas, mesmo!

Cartum 12



Nossa verba promocional foi extremamente reduzida este ano!

Os princípios de comunicação básicos são retratados no cartum 13, da sala de aula e não há um feedback positivo da turma, visto que há muitas distrações e falta de interesse por parte dos alunos. Monitorar os feedbacks na comunicação é uma atividade essencial, visto que os emissores da mensagem podem mudá-la para torná-la mais atrativa. Nesta mesma linha de feedback há outro cartum que aborda o assédio, mas neste caso há uma reação feminina contra o agressor. Com certeza esta situação está mais compatível com os termos modernos, não no tocante à agressividade, mas sim no tocante à reação feminina de não ficar passiva na situação.

Cartum 13



- Psst, boneca. Posso te dar um beijinho?

Realimentação (feedback)

– Atrevido!



- O feedback é importante para que o comunicador avalie o resultado de seu esforço.

A seguir há um cartum em que a comunicação gerou efeito imediato, misturando o gatilho quente com um meio de comunicação que gera gatilho frios (cartum 14). Gatilhos quentes são aqueles que geram reação imediata e têm condições de realizar a venda no próprio local, como os sites de vendas na internet. Os gatilhos frios são aqueles que estimulam a venda, mas os consumidores não podem comprar no momento, pois não há condições de concretizar



a venda, como no caso da TV. Assim, o consumidor pode fazer planos para compra futura, mas fica vulnerável ao recebimento de diferentes estímulos antes de fechar o pedido, e no final pode até mudar de ideia se outro estímulo for mais forte e importante. A transformação de um gatilho frio em quente, conforme mostra o cartum da compra sendo realizada na própria TV, o que ilustra esta situação contrária. Este cartum foi publicado no jornal *Entreactos*, em Nova Iorque, dirigido ao segmento de músicos latinos. Neste jornal eu tinha uma coluna intitulada "*El lápiz de alacasas*", onde eu publicava meus cartuns na edição mensal da revista.





Cartoon do autor publicado em Entreactos, New York, 1971.

No final do livro são abordados alguns tópicos relativos à venda pessoal. O tradicional acrônimo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação) que ensina procedimentos que devem estar presentes em toda a comunicação é relacionado com o teatro no desenho. A semelhança do nome com a ópera torna mais fácil a lembrança (cartum 15).





 Eu gostei da ópera, mas não vi qualquer relação com propaganda!

Também constam mais dois cartuns que foram publicados no *Journal of Marketing*. Um dos cartuns trata da situação tradicional de vendas em que o super vendedor vende até o que não tem para vender (cartum 16).



Não fazemos escovas, mas eu acabo de vender
 6 milhões delas!



Outra situação característica de venda é a apresentação memorizada (cartum 18). Nos manuais de vendas americanos, esta apresentação se chama *canned presentation*, ou seja, apresentação enlatada. A forma de apresentar a apresentação enlatada é bem-humorada. O último capítulo trata de controle e auditoria de marketing. A atividade de controle é muito importante para revelar situações reais da empresa, muitas vezes camufladas em dados contábeis (cartum 17).

Cartum 17



 Sei Ia, Sr. Godofredot Alguma coisa parece errada. O senhor acha que devemos fazer uma auditoria agora ou esperar mais um pouco?

Cartum 18



 Eu já ouvi falar em apresentação de vendas "enlatada", mas isto é ridículo. Na sequência, são apresentados os conceitos de marcas próprias e ciclo de vida do produto. A vaca mostra sua indignação ao receber a marcação direta no seu corpo, o que caracteriza a forma de registrar propriedade e caracterizar o produto. Tanto este cartum (cartum 20) como também o do idoso sendo atendido como estágio de declínio (cartum 21) não são eticamente corretos para os dias de hoje; o tratamento dos animais sem evitar a dor é condenado pela sociedade, como também discriminar pela idade alguém que busca trabalho. No entanto é muito interessante ver os avanços sociais no mercado, considerando o crescimento do mercado de animais e pets como também do grupo de idosos como parte do mercado de trabalho e consumo em nichos específicos.





Detesto a ideia de aplicarem marca direto no produto...

Cartum 21



 O senhor vai me desculpar, Sr. Frederico, mas não trabalhamos com produtos em estágio de declínio!...



A distribuição exagerada também faz parte das considerações. Há realmente uma invasão de produtos e que são distribuídos com origem e destino no mundo inteiro (cartum 22). Pode-se ver como uma crítica ao consumismo em que, para produzir e distribuir todos estes produtos, há muita poluição e deterioração ambiental. Hoje em dia, tem-se inundações e muitas chuvas por todos os lados causadas pelos excessos cometidos pela extração e produção no planeta. A conta está chegando.

Cartum 22



 Acho que exageramos na distribuição intensiva de enlatados, não é mesmo, Jorge?

Alguns desenhos sobre preços foram incluídos no capítulo, desta vez abordando alguns temas recorrentes, como os preços quebrados ou os preços psicológicos, abordagens amplamente usadas no mercado varejista (cartum 24). O preço psicológico é um preço geralmente quebrado e procura gerar uma percepção positiva para o cliente quando compara a relação custo/benefício. A ideia é que um preço de 2,99 parece ser menor do que 3,00. Mesmo sendo uma diferença irrisória, a afeta positivamente no ato e na decisão da compra. No cartum 24, o preço psicológico é apresentado em outro contexto: o preço dos serviços psicológicos.

Cartum 24



Sua conta...

CAPÍTULO 3

MARKETING DE VAREJO

Na época do meu Doutorado em Administração Mercadológica na FGV-SP, início dos anos de 1990, eu comecei a escrever o livro *Marketing de Varejo*. Hoje já existem diversos livros escritos por autores brasileiros sobre o assunto, mas até aquele momento não havia nenhum.

No primeiro capítulo do livro Marketing de Varejo, abordo o assunto relativo aos *primórdios das atividades varejistas*. O *peddler* foi um pioneiro na venda varejista. O *peddler* era um tipo de varejista que levava produtos nas selas ou em cima dos animais e entrava mato adentro, para vender aos fazendeiros. Na época, não havia boas estradas e os cavalos eram muito úteis nesta distribuição. Enquanto o *peddler* foi um dos primeiros comerciantes americanos, o tropeiro foi o representante brasileiro. Esta constatação foi resultado de pesquisa na biblioteca da FGV em livros de história do Brasil para identificar como começou a interiorização do comércio. Neste sentido, o tropeiro ia mato adentro levando mercadorias de pequeno porte que cabiam nas selas dos animais. Por isso, o cartum menciona que o tropeiro era futurista, pois mostra uma situação de um tropeiro com uma loja em cima do animal. Sabe-se que, na evolução do varejo, as lojas gerais foram a próxima neste desenvolvimento do varejo de interiorização (cartum 26).



Cartum 26



- Que futurista este tropeiro, né, cumpadre?

Ainda no capitulo inicial foram incluídas algumas peças humorísticas com a classificação dos varejos (cartum 27) e a automação das lojas (cartum 28). O tipo lojas em cadeias foi mostrado como uma loja em presídios e os robôs exemplificando automação das lojas. O cartum mostra um robô atendendo na loja. Ser atendido por um robô, na época do lançamento do livro, era uma ficção. Com a evolução da robótica hoje em dia, tem-se vários serviços com a participação de robôs. O que foi brincadeira ou humor em determinado período, logo manifestou-se como realidade, e hoje, em vez de humor, tem-se grandes discussões sobre o impacto social destas inovações.



- Adorei a ideia de uma loja em cadeia!





- Boa tarde. Em que posso ajudar? Bip! Bip!

Uma outra característica do varejo é o **acúmulo de funções**. Muitas vezes os vendedores de uma loja ficam responsáveis pela limpeza do estabelecimento, alguns de cobranças etc. O cartum 29, que mostra a reclamação de um profissional de marketing que é ao mesmo tempo um office-boy é uma espécie de crítica à distribuição de cargos nas empresas, que muitas vezes não são coerentes na combinação e nem verificam o nível de satisfação e aceitação por parte dos profissionais. Devido a isso, muitos colaboradores trabalham desmotivados e procuram o mais rápido possível trocar de emprego. O recado para os varejistas é que alguns cargos precisam ser programados com valorização e respeito dos indivíduos, a fim de torná-los e mantê-los motivados. O cartum apresentado neste capítulo foi elaborado por minha filha Jéssica, pois meus filhos sempre ajudaram na elaboração de cartuns e livros de minha autoria.



 Está certo que a pequena empresa tem de acumular funcções. Mas o senhor não acha incoerente o gerente de marketing ser ao mesmo tempo office-boy?

Desenho de Jéssica Lora Las Casas – 12 anos.

Posteriormente, aparecem dois quadros relativos à localização. São duas situações extremas. De um lado aparece uma farmácia localizada numa região com muita violência, envolvendo tiroteios (cartum 30), e do outro, uma loja numa localização afastada, no meio do mato (cartum 31). Este humor se relaciona às dificuldades de localização de um estabelecimento comercial. Há exageros em ambos os lados. De um lado, o local no centro da ação nem sempre é o mais recomendado. Lojas do centro de uma cidade, por exemplo, podem ter acesso facilitado, mas carecem de comodidades para o ato de compra, como a falta de estacionamento, entre outros. No outro extremo, muitos iniciantes na atividade de varejo, com falta de recursos e na ansiedade de ter seu negócio, aceitam contratos de aluguel reduzido, porém, em localizações muito afastadas. Consequentemente não conseguem clientes suficientes e muitos são obrigados a fechar o estabelecimento. Aquela velha premissa de Ralph Edo Emerson de que um bom produto fará com que o cliente cave uma trilha até chegar à sua loja há muito foi provado que não funciona. Pode ter funcionado àquela época, mas hoje o nível de concorrência acirrada não permite que esta teoria se aplique.







 Aprendi num curso de marketing varejista que o melhor local para abrir uma loja é onde estão os consumidores que precisam de nossos produtos.

Cartum 31



- Você não acha que exagerou na localização para pagar um aluguel barato?...

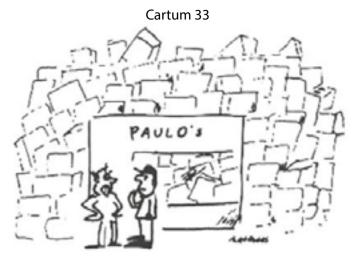
No que se refere a **estoques de mercadorias**, os varejistas encontram situações diferentes. Quando os juros estão muito elevados, como ocorre no Brasil, e com mercados estagnados, é melhor investir o capital em recursos financeiros do que em mercadorias que giram muito lentamente. Por isso, um dos desenhos mostra que o comprador investiu apenas no mercado financeiro (cartum 32): "Investi no que dá mais retorno", menciona a legenda. Para o marketing varejista, se não há produtos, não há vendas.

De outro modo, há outra situação normal na logística varejista. Para aproveitar ofertas ou preços promocionais, os varejistas compram mais do que devem para aproveitar as oportunidades. Enquanto compram pagando um preço menor, acabam tendo custos mais elevados com o estoque ou transporte. E isso é muito comum no pequeno e médio varejista. Por isso, em logística, deve-se avaliar o custo total, em que são considerados os custos do produto, dos estoques, do armazenamento, dos transportes e todas as atividades burocráticas relacionadas. A chave é encontrar uma quantidade ideal que otimize todos os custos relacionados (cartum 33).



- Investi no que dá maior retorno...





- Está certo que você quisesse aproveitar os descontos por quantidade. No entanto, deveria ser um número de unidades que ao menos coubesse na loja!...

Nos desenhos são mostradas situações, tais como o atendimento ao cliente. Colocar um indivíduo com cara de mau e corpo forte nesse contexto é uma crítica a muitos varejistas que propagam total preocupação com os consumidores, mas na hora das reclamações, põem uma série de dificuldades para desanimá-los. As promessas que são feitas aos consumidores devem ser respeitadas. Nos dias de hoje, há uma necessidade ainda maior de cumprir com as promessas feitas, pois a divulgação da insatisfação com algum comerciante pode ser postada nas redes sociais com efeito multiplicador, afetando a imagem da empresa. Tempos atrás costumava-se dizer que um cliente insatisfeito falava para dez outras pessoas sobre as suas insatisfações. Atualmente, com as redes sociais e internet, este mesmo cliente consegue falar para milhares de pessoas (cartum 35).



Na ilustração deste livro Marketing de Varejo, os **preços** também foram bem explorados com humor. Uma das classificações foi quanto ao preço de linha em que um dos vendedores ironiza que o cliente "perdeu a linha" quando lhe revelou os preços (cartum 36). Esta foi apenas uma brincadeira com os termos utilizados no setor e as reações dos clientes que frequentemente reclamam dos preços oferecidos. Alguns compradores são do tipo "barganha" e sempre reclamam dos preços, por mais esforços feitos para agradá-los. Outro cartum nesta mesma linha é a do preço com estímulos (cartum 37). Estímulos de vendas são bem-vindos. No entanto, a crítica mostrada no cartum é que alguns comerciantes exageram na promoção de estímulos, inclusive enganando os consumidores. Isso deve ser evitado, pois fere a ética comercial. No entanto, o Procon está com vários casos relacionados ao assunto.

Cartum 36







- Esta política de preço com estímulo realmente funciona, né, Tião?

As vitrines, conforme o estabelecimento e a mercadoria comercializada, são uma importante fonte de comunicação. A ideia é montar uma vitrine que realmente chame a atenção e faça o cliente parar e entrar na loja. O cartum 38 mostra uma situação exagerada com o varejista utilizando literalmente armadilhas para prender o consumidor. Enquanto a metáfora da armadilha é um exagero, o objetivo é mostrar uma situação real, as lojas como um todo, que não somente as vitrines devem ter o poder de atração e estimular os transeuntes a adentrar ao estabelecimento.





- Não existiria uma armadilha mais sutil de fisgar o cliente para dentro da loja, Seu Tião?

Muito tem se falado atualmente do marketing sensorial e das atividades de marketing que incluem os cinco sentidos: visão, audição, paladar, olfato e tato. No caso do marketing olfativo, o "cheiro da marca", as empresas podem atrair os consumidores ou afastá-los, dependendo do estímulo. De modo geral, o odor deve ser escolhido e aplicado de forma que atraia o consumidor. Não foi o caso apresentado no cartum 39, em que os consumidores reprovam a odor de vasos sanitários. Algumas empresas varejistas empregam o marketing olfativo com relativo sucesso. Foi o caso da Starbucks, que por muito tempo atraía o consumidor pelo cheio do café. Com o aumento das demandas para produtos fritos, esta proposta deixou de existir em muitas de suas lojas.





 Aproveitando a tendência de marketing do cheiro, procurei usar um que sugerisse a venda de nosso produto em promoção!...

Ao se falar em venda pessoal, a venda por sugestão é uma realidade nas vendas varejistas. Os vendedores são orientados a oferecer produtos complementares para aumentar o tíquete médio. Assim, um vendedor que está vendendo uma calça, deve oferecer cintos ou sapatos que combinem com a aquisição, aumentando assim a venda por cliente. Alguns podem exagerar, como no caso do humor em que a mulher pede mais dinheiro para o marido (estrutura familiar tradicional), pois acredita que o vendedor foi bonzinho fazendo as sugestões para melhorar o seu visual (cartum 40).



 Oi, querido! Preciso de mais um "troquinho", pois comprei mais do que precisava. O vendedor foi tão bonzinho sugerindo outros produtos!...

O objetivo não é comentar todos os desenhos, mas um que merece comentário é o colaborador de uma empresa desesperado procurando o envelope de salário de sua remuneração mensal. Trata-se de uma crítica às mensagens enviadas por **mala-direta**, consideradas por muitos como correspondência que vai direto para o lixo. O cartum 42, alerta que muita informação importante pode ser desperdiçada com este procedimento, portanto, um aviso para administradores: prestarem atenção em tudo que recebem, mesmo que tenha um fluxo muito alto de envelopes ou mensagens de internet. Faz parte da inteligência de marketing, estar ligado nas informações.

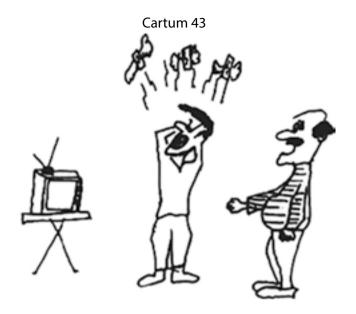






- Informaram-me que meu salário deste mês foi pago por mala direta!...

A legenda de um cartum na sequência diz: "Pois, fiquei na dúvida se **telemarketing** era marketing na televisão ou no telefone e achei melhor investir onde me pareceu mais lógico! Pois...". A ideia do cartum 43 foi minha e acho que nossos irmãos portugueses podem não gostar muito, mas foi a forma que achei mais bem-humorada. O meu filho Douglas, então com 14 anos, foi quem desenhou a meu pedido. A mensagem não foi uma crítica às pessoas, mas sim crítica pela falta de conhecimento de técnicas específicas de telemarketing na época. Atualmente, a atividade está bem desenvolvida com uso de TI.



Os cartuns sobre levantamento de informações (cartum 44) e moscas varejeiras (cartum 45) são apenas metáforas sobre alguns procedimentos da atividade varejista.

Cartum 44



Este é o nosso departamento de levantamento de informações.





- Veja, mãe! Estas são as moscas varejeiras que o pai falou?

CAPÍTULO 4

MARKETING DE SERVIÇOS

O livro *Marketing de Serviços* está em sua 7ª edição e é também um dos meus livros mais duradouros. Atualizei a sétima edição com a minha filha Jessica, a fim de rejuvenescer a obra e adicionar conceitos mais recentes. Nessa ocasião, os cartuns que foram feitos para a edição inicial de 1991, foram substituídos por fotos ilustrativas dos tópicos.

Um dos primeiros cartuns que aparecem no livro nas edições anteriores aborda a clássica **intangibilidade** que caracteriza o setor de serviços. Os produtos podem ter benefícios agregados e valerem muito mais por causa destes serviços adicionados e que os clientes dificilmente percebem. Os vendedores têm um papel muito importante em mencionar e revelar o que os produtos podem fazer para os clientes. Devem divulgar os benefícios tangíveis e intangíveis, muitas vezes imperceptíveis (cartum 46).





 Na verdade, o que encarece este produto é seu componente intangível de serviços agregados que o senhor não vê, mas que é bastante elevado!...

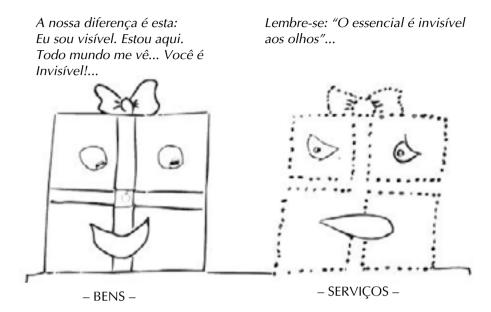
Outro ponto crucial na venda de intangíveis é no tocante à sua **embalagem**. Como os serviços são "embalados"? Na versão humorada, um prestador de serviços embalado na forma tradicional ficaria do jeito que está apresentado no cartum 47. Na realidade, os serviços são "embalados" de forma indireta como a roupa dos prestadores de serviços, o layout dos escritórios, a apresentação de um relatório ou a proposta de serviços entre uma série de outras embalagens. Este quadro nos remete a uma realidade que é a de identificar de forma sutil qual a melhor forma de tangibilizar as ofertas. Depende muito do tipo de serviço oferecido e do local onde são prestados. Um técnico que visita escritórios para realizar seus serviços deve pensar na "embalagem" de seus transportes e na forma que os clientes podem perceber os atributos que pretendem oferecer. A percepção dos clientes é uma forma de minimizar os sentimentos de insegurança que podem ter com a compra de algo que não podem avaliar previamente.



- Você deveria saber que esta não é a melhor forma de embalar serviços!...

A questão da **intangibilidade** está mencionada no cartum 49 desenhado pela Jéssica, mostrando que uma das diferenças entre bens e serviços é a questão da invisibilidade. O produto comunica que todos podem ver o que é oferecido ao mercado quando podem tocá-lo, senti-lo e verificá-lo, por ser tangível, enquanto os que não têm tangibilidade não podem fazer isso. Mas os serviços rebatem aos bens: "o essencial é invisível aos olhos", parafraseando Antoine de Saint-Exupéry em "O Pequeno Príncipe", mas que retrata a realidade. O esforço colocado na prestação de serviços não é visto, mas agregado aos valores recebidos.





Desenho de Jéssica Lora Las Casas – 10 anos.

Alguns conceitos foram revisados no humor do livro. Os **serviços aumentados** (cartum 50) citados pelos autores, no caso Kotler, é que os benefícios agregados aumentam o valor do produto. Em princípio, quanto mais benefícios tivermos, mais vendável torna-se o produto. No humor há uma metáfora que mostra um serviço aumentado no lado da produção. Interessante observar que o personagem que fala utiliza uma máquina de escrever, uma forma tradicional de escrever até os anos de 1990. Inclusive, meus quatro primeiros livros foram escritos com máquina de escrever, o que era muito trabalhoso. Escrevíamos os originais em espaço dois, e nas entrelinhas fazíamos as correções dos textos. Depois de revisados, eram datilografados novamente todos os capítulos e enviados para a editora. A editora, por sua vez, fazia novas revisões e mais trabalho era gerado. Eram trabalhos para muitos meses. A produção de cada livro, uma obra de dez capítulos aproximadamente, demorava por volta de um ano para ser concluída.



- Acho que não é bem isto que o Kotler quer dizer com serviço aumentado!...

Ainda falando de conceitos revisados, o da tecnologia mole (cartum 51), que é a utilização de softwares para a prestação de serviços, tem a metáfora de um prestador de serviços "mole", fator que realmente irrita os consumidores quando deparam com um indivíduo desses. Por isso, para evitar funcionários preguiçosos que não são proativos, há necessidade de treinamento, uma vez que a atenção aos clientes e rapidez no atendimento são atributos importantes para sua satisfação. Da mesma forma, a **consulta ao catálogo de vendas** é outro fator que muitas empresas não fazem adequadamente. Algumas empresas trabalham com linhas tão diversificadas e complexas que os produtos são apresentados em um catálogo O vendedor encontra dificuldades em localizar o que estava sendo solicitado pelos clientes, revelando sua falta de treinamento e habilidade (cartum 48). Evidentemente, ninguém vai memorizar todos os produtos que são comercializados por uma empresa, mas o treinamento de como consultar informações e as técnicas para encontrar rapidamente os produtos solicitados devem ser incluídos nos programas, a fim de evitar situações como essas apresentadas no cartum. Um vendedor aparentemente perturbado por não atender as supostas solicitações do cliente.







- "Tecnologia mole" na área de serviços.

Cartum 48



- Chii... Não tive tempo de estudar as características do produto. O senhor espera alguns minutos que vou estudar o manual e já lhe informo!...

Percebam que na sequência há um humor quanto à **participação dos clientes no processo de prestação de serviços** (cartum 52). A orientação é que os clientes devem participar do processo cocriando as atividades. É assim que vários serviços aplicam esta técnica. No restaurante self-service, por exemplo, os garçons são eliminados e o serviços de atendimento são transferidos para os clientes, que se servem como desejam. O envolvimento do cliente no processo de prestação de serviços é benéfico, uma vez que os torna mais participativos e envolvidos, evitando apatia de receber tudo pronto. No cartum apresentado há um exagero na prática e o prestador de serviços aparentemente descansa enquanto os clientes trabalham, uma crítica a algumas empresas que realmente exageram nas suas propostas.





– Você não acha que está exagerando no envolvimento do consumidor no processo de prestação de serviços?

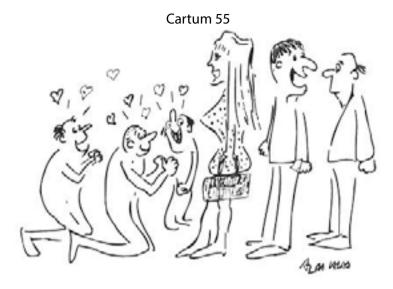
Os primeiros passos da **robotização** são apresentados no quadro que mostra um CEO apresentando sua mais recente contratação: um robô (cartum 53). Apesar de que no início dos anos de 1990 isso era mais uma ficção do que realidade, na atualidade as situações são diferentes e, inclusive, as discussões giram em torno de outra problemática, da substituição dos trabalhadores e o impacto que isso pode causar na sociedade. Recentemente a revista Exame apresentou uma notícia de que foi inaugurada uma lanchonete apenas com atendentes robôs, a *Bionicook*, no aeroporto de Guarulhos, *start up*.¹

AGUIAR, Gabriel. Conheça a lanchonete fast-food que trocou funcionários por robôs no Brasil. Revista Exame 28 de abril de 2021. Disponível em: Exame.com. Acesso em: 21 Out. 2023.



- Acabo de contratar nosso novo comprador industrial.

O humor com temas sexuais sempre foi explorado pelos cartunistas. Não fugi à regra utilizei o tema para o caso de ameaças e dos pontos fortes e fracos que são abordados em planejamento de marketing (cartum 55). O machismo também foi abordado no cartum em que a secretária fala para o visitante que o chefe é muito macho e que não gostaria de receber flores (cartum 56). Como as coisas mudaram! Hoje posturas machistas, sexistas e uma série de outros comportamentos relacionados a práticas discriminatórias são criticadas.



- O nosso ponto forte é o fraco deles!



- Acho que o senhor está exagerando na administração do relacionamento com o cliente, seu Zé. O Dr. Raimundo é muito macho e certamente não apreciará as flores que trouxe para ele.



O problema de **corrupção** também foi mencionado. "Atrás de uma bola sempre há uma criança, e muitas vezes um comprador" (cartum 57).

O tema "bola" era muito mencionado nos anos de 1980 e 1990, caracterizando a comissão extra e irregular que alguns vendedores ganhavam para produzir mais. Como eu ministrava muitos cursos de vendas para profissionais de diferentes setores, este termo e a condição de bola eram sempre comentados. Atualmente, com o crescimento do marketing esportivo, o termo "bola" ficou cada vez mais relacionado com o produto em si, não existe mais a conotação de antigamente. Isso não significa que os "agrados" cessaram, muitas empresas ainda têm esta conduta inadequada de promover vendas "por fora".

Cartum 57



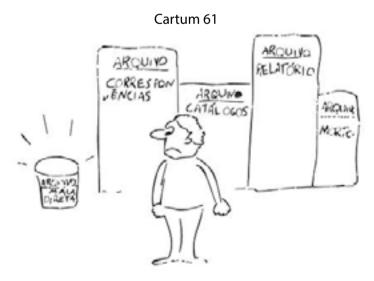
 No Brasil, atrás de uma bola sempre há uma criança... e muitas vezes um comprador...

O **treinamento** é fundamental no marketing de serviços. Costuma-se dizer que se uma empresa não treina seus funcionários na prática de marketing de serviços, ela não está aperfeiçoando e melhorando a qualidade de seus produtos. Equivale a deixar um bem físico tornar-se obsoleto, sem inovação e aperfeiçoamento. No entanto, alguns profissionais de RH criticam com razão a prática de métodos coercitivos no treinamento dos funcionários, moldando o comportamento dos indivíduos, como no caso de um domador de leões que usa chicotes e outros aparatos para dominar os animais, conforme mostra o cartum 58. Ao invés de dominar as pessoas para se comportarem de determinado modo, a orientação é a de motivar as pessoas para que elas mesmas se conscientizem da importância dos treinamentos e das necessidades de determinados conhecimentos.



- Esta empresa usa métodos um tanto coercitivos no treinamento, não é mesmo, Pafúncio?

Entre os desenhos de promoção, um destaque é para a **mala direta**. Sempre considerada "*junk mail*" (correspondência lixo, em tradução livre), entre os vários compartimentos para arquivos se destaca uma lata de lixo com a plaquinha "mala direta". O desenho foi feito por meu filho caçula, o Ale, que na época tinha apenas 9 anos. No cartum 61, um funcionário observa nos diferentes arquivos que a lata de lixo está reservada para os arquivos da mala direta.



- Desenho de Alexandre Lora Las Casas - 9 anos.



No livro Marketing de Serviços, ao abordar a **venda pessoal**, um dos critérios usados é a venda memorizada. Os vendedores têm uma narrativa padrão que é oferecida nos treinamentos de vendas. Um vendedor que reclama das interrupções de um cliente mostra a dificuldade desta técnica. Quando um cliente faz alguma objeção, o vendedor mal treinado se mostra robotizado (cartum 64) e desconcentrado. Ainda no que se refere à venda pessoal, recomenda-se a venda de intangíveis usando a tangibilidade ao máximo, e uma das formas mais comuns de alcançar este objetivo é por meio do uso de papel e lápis nas apresentações. O cartum 65 mostra uma forma humorada de que este método em caso de clientes exigentes pode exigir uma quantidade muito grande de papel e lápis no esforço de tangibilização. Nos dias de hoje, a tangibilização é eletrônica e estes problemas podem não existir mais. Porém, muitos vendedores ainda usam esta técnica direta, pois permite um melhor compartilhamento de visualização nos casos de contatos diretos com os clientes.

Cartum 64



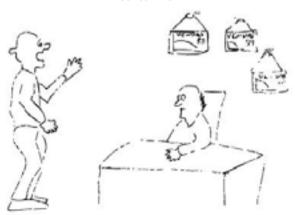
O senhor não deveria interromper-me com esta objeção, seu Clóvis.
 Agora não consigo lembrar-me em que parte eu estava da minha apresentação memorizada!



– Eu falei para meu gerente que a venda de serviços com papel e lápis traria problemas para apresentações mais longas a clientes indecisos!

Em 1989, houve uma sequência de executivos sequestrados no Brasil. Os alvos geralmente eram aqueles que construíram impérios e de quem poderiam ser exigidos altos valores para o resgate. Neste caso, o consolo foi para o executivo fracassado que não corria o risco de ser sequestrado, uma das "vantagens" dos fracassos. O cartum 67 foi desenhado pelo meu filho Douglas, então com 12 anos, representando esta situação.

Cartum 67



O senhor não deve preocupar-se por ser um executivo fracassado;
 afinal, não corre o risco de ser sequestrado!

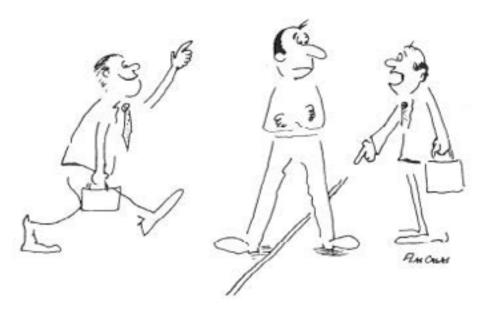
Desenho de Douglas Lora Las Casas - 12 anos.

CAPÍTULO 5

ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Em administração de vendas, a **divisão de territórios** para os vendedores é uma necessidade. Ao dividir territórios fica mais fácil organizar a produção e a divisão de tarefas e acompanhar os resultados das vendas. Os vendedores também se sentem motivados para obter o melhor resultado nas áreas alocadas para eles. No entanto, apesar de todos os cuidados para desenvolver territórios proporcionais, sempre há desafios. É muito comum o cenário apresentado no cartum 68, que mostra um vendedor preocupado que o fechamento do pedido foi feito na divisa de dois territórios e um vendedor feliz se aproximando. Com frequência há disputas internas nas organizações para resolver a quem pertence a comissão. Muitas vezes o trabalho de um vendedor em determinado território é concluído no território de outro, e aí vem a confusão. Para evitar estes problemas, as empresas devem ter regras claras sobre as situações em que a divisão de territórios não fica clara.





 Como o senhor aceitou o pedido no limite do meu território, vou ter de repartir a comissão com meu colega!

No que se refere a vendedores, uma recomendação é de que o **vendedor deve ser o primeiro comprador de um produto**. Se ele acreditar no que vende, certamente terá condições de vender com mais entusiasmo. Em alguns casos, os vendedores são tão entusiasmados que chegam à obsessão. Evidentemente a gerência deve observar estas reações, pois um vendedor muito entusiasmado com seu produto passa a não enxergar certos aspectos que muitas vezes são essenciais para o fechamento de um pedido. Vendedores entusiasmados, sim, mas não obsessivamente entusiasmados. Todos os produtos têm pontos fortes e fracos, e muitas vezes devem ser informados aos consumidores. Por isso, o cartum 78 mostra o vendedor e seu entusiasmo. Por outro lado, o vendedor pode ter o exagero direcionado ao zelo pelos clientes, procurando tratá-los com muito cuidado e dedicação. Também o cliente deve ter uma atenção controlada para que não haja excessos e que a relação cliente x vendedor não extrapole o limite profissional. O cartum 69 apresenta um exagero.



Acabo de conseguir meu primeiro emprego como vendedor!
 Vou vender refrigeradores com exclusividade na Antártida!

Cartum 69

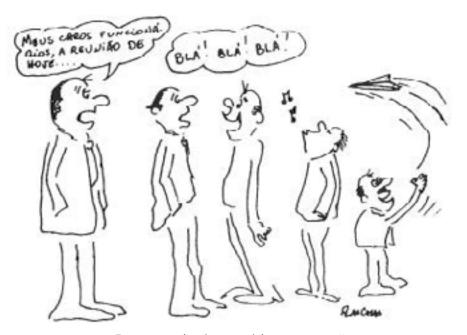


 Acho que este vendedor exagera um pouco no tratamento personalizado de seus clientes!



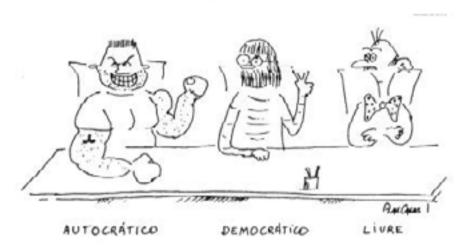
Um administrador precisa ter controle de sua equipe para obtenção de resultados. Nos cartuns apresentados há a tentativa de um gestor se comunicar com sua equipe, mas os receptores estão bem distraídos. Em situações como essas, os gerentes não conseguem transmitir sua mensagem. E não se alcançam resultados ao liderar pessoas desfocadas. Ou seja, os gerentes devem ter minimamente algum espírito de lideranca (cartum 72).

Cartum 72



Para gerenciar é necessária a cooperação.

Há **três tipos básicos de liderança:** o autocrático, o democrático e o livre. O cartum 73 mostra a visão do artista para cada uma destas lideranças. Na literatura de administração há orientações para que os indivíduos adotem as lideranças mais adequadas para o tipo de informação a ser transmitida e o tipo de público em que há a comunicação. Muitas vezes os estilos de liderança devem ser alterados ou adaptados. Por tempo, no grupo em que um comunicador pretende fazer a comunicação usando uma liderança livre, se não tiver sucesso deve mudar para autocrática.



Os três estilos de liderança.

Qualquer administração deve sempre ter um **planejamento**. Saber o que vai acontecer e o que deve ser feito é uma necessidade. Se não há planejamento, muitas vezes as empresas encontram adversidades, como mostra o humor dos anjinhos comentando sobre a falta de planejamento em voo. Nos voos comerciais a falta de planejamento também pode causar acidentes. Neste aspecto, dois cartuns, 76 e 77, mostram a situação do planejamento. Deve ser feito um esforço muito grande na tentativa de imaginar e identificar os cenários futuros. Infelizmente não há como prevenir certos imprevistos.

Cartum 76



 Diz aí, bolinha! Qual vai ser nossa situação econômica amanhã? Fala aqui "pro" chefinho, fala!





- E por que só agora você lembrou que não fez planejamento?

Ainda relacionado com o entusiasmo dos vendedores com as empresas, o desenho 78, já mencionado na página 61, que mostra um vendedor todo animado com o trabalho que conseguiu, vender geladeiras com exclusividade na Antártica, reflete a empolgação de vendedores com o primeiro emprego, muitas vezes com produtos muito difíceis de vender. A dificuldade de vender pode desmotivar rapidamente os profissionais. Por isso que as empresas que vendem produtos sem muita demanda devem ter o cuidado de fazer reuniões motivacionais para treinar os vendedores a fim de ter melhores resultados e de como obter vantagens nas ofertas de seus produtos. Muitas vezes algumas pequenas observações já podem mudar o destino das coisas. Além do lado técnico, o lado motivacional é muito importante. Quando trabalhei em vendas da Enciclopédia Britânica nos Estados Unidos, mais exatamente na cidade de Washington DC, o produto enciclopédia tinha muita rejeição, e todas as semanas eu acabava me desmotivando com as recusas. No entanto, como a gerência promovia reuniões semanais, nestas eram dados jatos de entusiasmo, apresentando vendas maravilhosas de outros colegas, promoções de vendas em curso que recompensariam os melhores vendedores, e os vendedores mais bem-sucedidos ganhariam viagens para ilhas paradisíacas, entre uma série de outros estímulos, por isso, com todos estes incentivos, a motivação era resgatada e a semana seguinte já começava com entusiasmo redobrado. Porém,

as rejeições recomeçavam e novamente os vendedores precisavam participar das reuniões motivacionais para continuar o seu trabalho. Existiam supervendedores profissionais dotados de uma capacidade maior para a venda destes produtos, por isso o cartum 80 mostra uma metáfora dos supervendedores voadores.

Cartum 80



- É um pássaro? Um avião?
- Não! É o supervendedor recentemente contratado pela nossa empresa!

As empresas procuram sempre contratar esses **supervendedores**. No entanto, em uma equipe de vendas, há vendedores médios e os vendedores mediocres, mas são os surpervendedores que elevam o faturamento da empresa, muitas vezes correspondendo ao desempenho dos vendedores médios e mediocres juntos. Os cuidados da administração nestes casos são no recrutamento: é importante encontrar referências, e fazer entrevistas que revelem as verdadeiras intenções dos profissionais são procedimentos recomendados. A forma de recrutamento deve ser distante da forma autocrática mostrada no cartum 82, que corresponde a este assunto.





- Este gerente de recrutamento e seleção foi sargento do exército!

Nas entrevistas, vários aspectos devem ser considerados. Existem alguns procedimentos e atividades que mostram que o indivíduo apresenta certas habilidades. Claro que no humor correspondente, do cartum 83, o vendedor procura convencer o entrevistador de que ele tem perseverança e dedicação, pois foi reprovado e repetiu alguns cursos muitas vezes. Isso é um exagero, mas mostra até certo ponto uma realidade. Por exemplo, nos tempos atuais e com o crescimento do estudo à distância, os formados nesta modalidade reforçam os aspectos de que têm muita dedicação e perseverança para concluir um curso destes. Portanto, a conclusão de um curso à distância mostra certas habilidades que são necessárias para que ocorra a conclusão desta tarefa. Nas atividades de recrutamento e seleção, é muito comum que os entrevistadores busquem conhecer atividades que sinalizam habilidades demonstradas pelos entrevistados. Esta dedicação e perseverança podem ser atributos necessários para determinados cargos empresariais. Um entrevistador deve procurar estes sinais que sugerem as dedicações dos indivíduos, que sinalizam os atributos necessários para a vaga de uma forma indireta.



O senhor n\u00e3o pode deixar de me admitir por ter sido reprovado na escola por dez vezes!
 Afinal, isto mostra minha persist\u00e8ncia, desejo e determina\u00e7\u00e3o, n\u00e3o \u00e9 mesmo?

Nesta seção também estão representados os climas gerados pelas organizações, que resultam na perda de motivação dos vendedores como também a criação de um clima de incertezas. Em tempos de crises, os colaboradores de uma empresa podem ter inseguranças criadas pela própria organização. **Todos os coordenadores do tipo CEO devem usar transparência para deixar bem claro quais são as intenções deles e o que esperam de cada um dos colaboradores**. Deixar em aberto pode gerar problemas posteriormente e a produção pode cair. Exageros à parte, os cartuns de insegurança resgatam os traumas de infância que muitas vezes podem ser resgatados em momentos de crise (cartum 75).







 Está certo, chefe, que como gerente de vendas eu tenha várias funções! Mas satisfazer seus traumas psicológicos de infância já é demais!

No tocante a motivação, um dos aspectos recomendados é que haja treinamentos motivacionais com palestrantes devidamente escolhidos e que possam ter um certo impacto nos membros do grupo. Alguns exageram na contratação, como no caso de contratar um palhaço como treinador, conforme mostrado no cartum 87. Muitas vezes, as organizações contratam palestrantes que até divertem, mas que não transmitem nenhum conteúdo para o grupo. Todos devem estar atentos aos resultados e não apenas as experiências. Isso me lembra um aluno que, no final da aula, perguntou se eu conhecia um determinado palestrante. O aluno estava muito entusiasmado com o palestrante, disse que todos riram muito com as histórias que contava. Relatou que um outro palestrante que se apresentou na sequência era realmente um humorista, mas que o grupo não riu tanto com as piadas dele. As piadas do palestrante com suposto conteúdo eram mais engraçadas ainda. Curioso, perguntei que assunto o palestrante tinha abordado. O aluno foi sincero em responder que ele não se lembrava do assunto. Este é os problemas dos palestrantes que divertem muito, criando boas experiências: muitas vezes, o conteúdo se perde. O aluno que me abordou estava aparentemente impressionado com a diversão proporcionada pelo palestrante, mas não assimilou conteúdo nenhum.



- Você não acha que exagerou um pouco no seu esforço de convidar um palestrante que não fosse monótono?

A motivação principal dos vendedores certamente é a comissão que recebem e o nível salarial que podem manter como resultado deste esforço. O cartum 84, que mostra os vendedores correndo, motivados com o comentário de um suposto gerente que acabou de aumentar a comissão mostra bem esta situação de que a comissão é um dos principais motivadores para uma equipe de vendas. Uma característica de um aumento de comissão é que, com o passar do tempo, os vendedores se acostumam e ela deixa de ser um fator motivacional. Por isso, é fundamental que os administradores criem remuneração com incentivos que prestigiem pagamentos adicionais para aqueles vendedores que obtiveram resultados acima das expectativas.

Cartum 84



Acabei de aumentar-lhes a comissão!

Também convém mencionar que, para motivar a equipe de vendas, algumas atitudes aparentemente menos significativas também podem dar resultado, como no caso dos vendedores aparentemente felizes com a possibilidade de se sentar na cadeira do chefe (cartum 88).

Esta comunicação significa que no dia a dia pequenos atos podem ser motivadores. Atos como atenção e valorização do trabalho dos vendedores, resolução dos problemas que mencionam, reuniões para tratar assuntos específicos de interesse da equipe são algumas das atitudes da administração que colaboram com a motivação.





 Você não sabe? Como campanha motivacional, o chefe está deixando todo vendedor dar uma sentadinha na cadeira dele!...

Outro cartum que representa a realidade em vendas é o vendedor estrangulando o cliente dizendo: "como você não vai comprar, seu cretino" (cartum 91). Apesar da condenável agressividade e da inusitada situação, este é o sentimento de muitos vendedores apenas comissionados que estão desesperados com a necessidade de fechar uma venda, e o cliente resiste em fazer o pedido. Os resultados de uma venda são culminados com a aceitação dos compradores, e somente assim a satisfação de um contato comercial é concretizado. O pior é que na prática esta situação pode ser observada com certa frequência. Conheci um vendedor que ficava tão indignado quando não fechava um negócio que saía do estabelecimento ou da casa do suposto comprador xingando o indivíduo e dizendo que ele um dia se arrependeria por não comprar o produto que estava oferecendo em condições tão vantajosas. Este vendedor acreditava tanto no produto que não admitia receber um "não" do comprador. Atitudes erradas como esta devem ser evitadas, e um bom treinamento com a técnica de teatralização pode amenizar os encontros futuros.



- Como que você não vai comprar, seu cretino? Tenho mulher e dois filhos!...

A questão de vendedor nascer vendedor ou não também é um assunto que está sempre em pauta. As pessoas nascem vendedores ou não? É claro que habilidades muitas vezes são próprias dos indivíduos e por isso alguns fazem certas coisas mais facilmente do que outros. No entanto, qualquer habilidade pode ser treinada, desde que haja boa vontade. Alguns indivíduos se fecham tanto que não conseguem melhorar, mas em geral qualquer pessoa pode se tornar um bom vendedor, basta querer. Muitas pessoas acreditam em estereótipos como o de que um bom vendedor é aquele extrovertido, falante e simpático. Claro que aqueles que nascem com tais características são privilegiados e elas podem ajudá-los em muitas situações, mas na realidade um bom vendedor nem sempre tem estas qualidades. O bom vendedor é aquele que tem empatia e sabe ser profissional, criando valor para a as necessidades dos clientes. O cartum 93 aborda o assunto.





Que beleza! Um vendedor!

Ainda quanto ao treinamento, há necessidade de os objetivos serem adaptados ao público-alvo. Por exemplo, o treinamento de conhecimento ou de habilidades adaptado aos diferentes tipos de treinandos. Deve ser feito um cuidadoso estudo para que os serviços sejam adaptados a públicos específicos e não sejam trocados, como mostra o cartum 94, de certa forma com exagero, em que o treinamento dos vendedores foi trocado com o dos chimpanzés. Alguns treinamentos são do tipo estímulo-resposta, e devem ser conduzidos nesta maneira, mas sempre que houver a possibilidade de treinar de forma a levar o indivíduo a pensar, os resultados serão melhores. Porém isso depende muito do tipo de treinamento a ser conduzido. Muitos treinamentos são realizados por prestadores de serviços externos, que às vezes não têm o programa adequado para os clientes, como também não ajustam de forma correta para as necessidades da empresa, resultando em gastos de dinheiro e tempo.



Chiii... Trocaram os programas de treinamento!...

Adicionalmente, os treinamentos devem ser adaptados aos grupos a serem treinados. O tratamento de grupos menores não deve ser usado para grandes grupos, como mostra o desenho. No cartum de treinamento, um instrutor pede que todos se apresentem individualmente, mesmo tratando-se de uma multidão no auditório. Neste caso, esta apresentação deveria ser mudada, esta forma tradicional de iniciar sessões nos treinamentos presenciais certamente seria indevida e inadequada. Os instrutores devem cuidar disso, pois muitas vezes os treinamentos não são adaptados ao tamanho e nível de entendimento dos treinandos. Esta é a mensagem do cartum 96. É uma prática comum no início dos treinamentos, o pedido para que cada treinando se apresente para a turma. Evidentemente, há um limite para isso, caso contrário as apresentações podem tomar muito tempo reduzindo a disponibilidade para conteúdo. No cartum, a turma é muito grande e a apresentação individual inadequada por este motivo. Participei de uma atividade em que isso realmente aconteceu. O resultado foi uma grande dispersão da turma por ficar muito cansativo e se perder do verdadeiro propósito.





 Quero que cada um de vocês se levante e diga nome, empresa e o que esperam deste treinamento!

Finalmente, entre todos os desenhos apresentados, outro que merece comentário especial é o da criatividade dos vendedores. O cartum 99 apresenta um vendedor, que aborda os clientes no helicóptero e, para isso, usa um paraquedas. Esta é, sem dúvida, uma forma exagerada de mostrar uma situação necessária para bons resultados em vendas. A criatividade em vendas deve sempre ser praticada, pois como muitas vezes ocorrem situações imprevisíveis, as formas criativas de adaptação são sempre bem-vindas. Um vendedor de enciclopédias relatou certa vez que foi ao consultório de um médico para oferecer seu produto. No entanto, o consultório do médico estava cheio de pacientes e não havia tempo para tratar de outros assuntos que não fossem relacionados aos atendimentos. Quando chegou a vez de o vendedor ser atendido, ele falou para o médico que estava percebendo que ele estava muito ocupado e por isso não desejava tomar--lhe o tempo destinado a pacientes que precisavam mais dele naquele momento. O vendedor perguntou ao médico se não havia a possibilidade de visitá-lo em outra oportunidade, como num sábado, por exemplo. O médico ficou muito feliz com a proposta, pois realmente para ele o sábado era mais tranquilo, e concordou imediatamente. No relato do vendedor, ao analisar a razão de seu sucesso da venda, ele afirmou que o médico ficou tão agradecido com a delicadeza dele de mudar o dia de atendimento que acabou fechando a compra de uma coleção completa. Atribuí a razão do sucesso do fechamento à criatividade que teve em adaptar-se à situação encontrada.



- Que abordagem criativa deste vendedor, não é mesmo, Zeferino?

CAPÍTULO 6

TÉCNICAS DE VENDAS

Minha origem no marketing foi em vendas. Sempre gostei de atuar na área e foi daí que surgiu minha paixão pelo marketing. Sempre tive muito entusiasmo em estudar o assunto, e na época em que estudei Administração de Empresas na *University of Maryland*, nos Estados Unidos, meu foco sempre foi nas disciplinas relacionadas. Minha vantagem é que naquela época, início dos anos de 1970, as universidades brasileiras não ofereciam disciplinas voltadas à área, pois era um assunto muito novo e poucos professores o dominavam. Nos Estados Unidos, porém, marketing já era um assunto bem pesquisado, e tive o privilégio de estudar marketing, vendas, distribuição, promoção de vendas propaganda em disciplinas regulares da faculdade de Administração. Portanto, quando conversei com a antiga editora Atlas para escrever um livro sobre técnica de vendas, fiquei muito entusiasmado ao poder resgatar os tempos em que atuei em Nova Iorque.

Fui representante comercial de fábricas brasileiras numa parceria com meu irmão Robson Las Casas, que se formou no *Baruch College*, e juntos abrimos a *Las Casas Import & Export Corp.*, e por muitos anos atuamos no formato de representação comercial, abrindo mercados para exportadores brasileiros em Nova Iorque.

Transformando minha experiência em cartum, algumas considerações da atividade foram reproduzidas. O cartum 109 mostra o indivíduo perguntando se aquele vendedor poderia formar uma boa imagem da empresa. Trata-se do amigo da onça, personagem antigo que era conhecido como enganador. O personagem



foi criado por Péricles de Andrade Maranhão foi publicado pela primeira vez na revista O Cruzeiro, em 23 de outubro de 1943, e ficou muito conhecido na época de sua publicação. Muitos jovens devem desconhecer este personagem, porém, contratar um amigo da onça para trabalhar em vendas só pode ser uma decisão equivocada. Na atividade de vendas, transparência e honestidade são essenciais e não há espaço para enganadores.

Cartum 109



 Você tem certeza de que este novo vendedor vai ajudar a formar uma boa imagem de nossa empresa?

A questão de o vendedor nascer ou ser formado já foi tratada no capítulo anterior, mas o quadro em que aparece uma pessoa com ferramentas para trabalhar o composto de marketing merece comentários. Na prática, ao manipular as variáveis mercadológicas, utiliza-se, por exemplo, o termo "ferramentas". Isso me faz lembrar que, em certa ocasião, na defesa de um aluno de mestrado, ele escreveu na dissertação "ferramentas de marketing". Um outsider, professor de outra área, não vacilou um criticar a terminologia utilizada. Os demais professores da área mercadológica ficaram bem espantados com a observação. Até que para uma dissertação de mestrado, com exigências de rigor extremo, o comentário se justifica, porém, na linguagem mercadológica, não. Por isso, os problemas de comunicação existem e devem ser esclarecidos. O cartum 111 mostra esta situação.



- O senhor não disse que vamos usar ferramentas para elaborar o plano de marketing?

Em outro, cartum 112, há uma situação de vendas em que o comprador observa que o vendedor ficou numa posição tão confortável e relaxado que acabou dormindo. Situação fora do comum? Não necessariamente. Isso aconteceu de verdade. Um conhecido próximo acompanhou um vendedor que iria apresentar o produto para o comprador. Como ele estava só acompanhando o vendedor, ficou relaxado demais e literalmente dormiu na frente do cliente. Está certo de que esta pessoa tinha facilidade para dormir, mas a cena causou risos, e essa foi a inspiração para o cartum apresentado. Os vendedores não podem se apresentar em posições tão confortáveis a ponto de causar sono e prejudicar o dinamismo da apresentação. Até a postura ao sentar-se deve ser considerada nas apresentações de vendas.





 Este vendedor ficou numa postura t\u00e3o relaxante que pegou no sono quando estava falando-lhe de nossas necessidades!...

Outra situação real que inspirou um cartum foi o do vendedor "mão de ferro" (cartum 113). Um profissional de seguros era conhecido por apertar a mão de forma exagerada, e algumas pessoas que já o conheciam procuravam evitá-lo para fugir do aperto de mão, sempre muito forte. Na profissão de vendas no dia a dia, muitas coisas acontecem e que são consideradas piadas prontas. Este foi o caso de uma situação real retratada para piada. Na realidade, sempre que o "mão de ferro" aparecia, as pessoas procuravam ficar ocupadas para evitar o conhecido aperto de mão exagerado. Isso nos remete a uma lição muito simples: os profissionais de vendas devem ter empatia e procurar evitar situações que causam desconforto para seu público.



- Agora eu entendo por que chamam o senhor de vendedor MÃO DE FERRO!

Um dos princípios fundamentais de comunicação é a aplicação de AIDA, e isso significa que o comunicador deve iniciar sua apresentação chamando a atenção do receptor (A de atenção, I de interesse, D de desejo e A de ação). As formas de se chamar a atenção são várias, mas a tradicional expressão "pendurar a melancia no pescoço" é demais! Evidentemente, o cartum 115 destaca a importância de os vendedores serem relevantes e agregarem valor à sua proposta. Chamar a atenção dos clientes é fundamental para que a mensagem de vendas seja transmitida devidamente. Os profissionais devem adaptar suas mensagens iniciais ao público-alvo. Para alguns, pode ser uma afirmativa positiva como "Bom dia, estou procurando alguém que quer saber como se tornar rico com um futuro saudável" ou "O senhor teria um tempo para escutar uma proposta maravilhosa?", ou algo na linha. Noutros casos poderá ser apenas um bom-dia ou boa tarde seguidos da apresentação da empresa. Empresas com bom nome no mercado já são suficientes para despertar a atenção dos receptores.





Outro princípio da comunicação é: para quem comunicar? Os vendedores devem evitar estereótipos. No marketing varejista, por exemplo, os vendedores seguidamente se deparam com diferentes indivíduos, e muitos caem no erro de julgar pelas aparências. Muitas vezes, basear-se pela aparência é uma atitude que pode ser enganosa. Nem sempre quem tem poder aquisitivo procura se vestir com ostentação. Deve-se sempre procurar saber mais sobre as pessoas antes de tomar as decisões ou de fazer julgamentos, e sempre evitar discriminação (cartum 116).

Cartum 116



Não posso autorizar o fechamento das condições de vendas, seu Ari.
 Sou o auxiliar administrativo. O meu chefe está ali...

As informações vindas dos vendedores devem ser relevantes. Por exemplo, o que pode interessar a metragem de uma fábrica que vende determinado produto? Ao menos para os clientes comuns, esta informação pode ser irrelevante e o tempo pode ser muito importante. Apresentar informações irrelevantes suga o tempo do contato, que muitas vezes já é limitado. Estes são alguns dos verdadeiros ladrões de tempo, conforme mostra o desenho (cartum 117).

Cartum 117



 Conheço bem nossa empresa, senhor. Tem uma área de 500 m² construída no lote 3 da quadra 5. Prédio de alvenaria...

Em vendas, os vendedores devem alocar o máximo de tempo para as apresentações. A administração do tempo volta a ser uma consideração fundamental para o sucesso de vendas. Em média, os vendedores gastam 1/3 de seu tempo em viagens, 1/3 em espera de clientes e 1/3 em apresentações efetivas de vendas. A meta de todos deve ser ampliar o tempo de apresentação de vendas com chances de maior faturamento. Tomem como exemplo o vendedor de seguros Frank Bettger, que escreveu um best-seller intitulado "Do fracasso ao sucesso na arte de vender". Segundo este autor e vendedor, após atuar um certo tempo na atividade de vendas, percebeu que somente teria condições de aumentar o seu faturamento se selecionasse os clientes que teriam mais potencial de retorno e focasse nesses indivíduos no limitado tempo para as apresentações de venda (1/3 do tempo do vendedor, conforme as estatísticas do setor). Com esse procedimento, de analisar o potencial de cada cliente e direcionar os esforços para aqueles que poderiam dar melhor retorno, Bettger conseguiu triplicar suas vendas.

O cartum 119 também mostra uma situação relacionada ao vendedor esperando para ser atendido e gastando um tempo desnecessário, já noite na metáfora do cartum. Apesar de ser demonstrado em forma humorada, é uma realidade no dia a dia dos vendedores. Reduzir este período de espera é uma necessidade, mesmo ao



considerar a parcela de 1/3 que a média dos vendedores gasta por esta atividade. Se houver um esforço em reduzir o tempo de espera para ser atendido nos locais de visita, é possível aumentar o tempo para apresentações de vendas. O vendedor deve planejar sua logística também para aumentar seu retorno em faturamento.

Cartum 119



– Tenho de fechar o escritório. O senhor ainda tem esperança de que o doutor "Valdemá" Vá lhe atender?

No tocante aos serviços burocráticos necessários para o desempenho da atividade, há exageros em tudo. Verifiquem o exagero de um relatório de vendas que está sendo apresentado para um administrador de vendas (cartum 120). Os vendedores devem ter cuidado com a objetividade não apenas nos relatórios, mas também nas demais exigências burocráticas. Muitos detalhes podem tirar o foco da informação mais relevante. Adicionalmente, vendedores que não são muito objetivos nas suas atividades rotineiras passam a ser considerado por muitos como inconvenientes e chatos. Por isso, os administradores da área de vendas devem contratar vendedores que tenham empatia, que sabem se colocar no lugar dos outros. O cartum que menciona que os funcionários de uma organização fingem estar ocupados para que o vendedor visitante não pare para oferecer seus produtos foi inspirado numa situação real (cartum 122). Sempre que um vendedor entrava num certo escritório em São Paulo, os funcionários buscavam papéis ou documentos para fingir que estavam analisando-os, apenas para despistá-lo. Conforme mencionado, nas atividades de vendas há muitas piadas prontas e esta foi mais uma delas.



- O senhor não acha que exagerou no relatório de vendas?

Cartum 122



 Não sei por quê, mas sempre que este vendedor vem à empresa, todo mundo fica ocupado!

Além disso, a atividade de vendas requer planejamento praticamente em todos os detalhes. Os vendedores precisam planejar todas as suas atividades e uma delas são as apresentações. Um vendedor que não prepara a visita, ou o faz muito rapidamente sem atenção aos detalhes, pode ficar numa situação embaraçosa, conforme mostra o cartum relacionado (cartum 123). No cartum, vendedor e cliente ficam surpresos ao perceber a "caixa surpresa palhaço" de brinquedos do filho e não o material profissional que deveria ter apresentado. Novamente, uma situação que



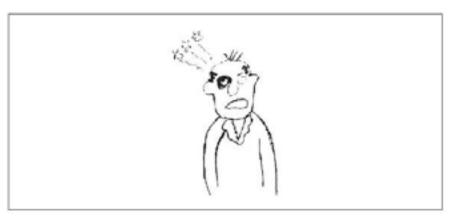
acontece com frequência no mercado. Já aconteceu comigo mesmo situação semelhante: negociei uma compra por telefone e a empresa prometeu enviar um vendedor à minha casa para assinar o pedido feito por telefone. O vendedor foi até minha residência, distante uns 10 km do escritório, apenas para fechar o pedido e, quando abriu sua pasta, percebeu que havia esquecido o talão no escritório, sendo obrigado a retornar e me deixando esperar mais algum tempo. Ele havia ido até minha casa apenas para fechar o pedido! Quanto tempo gasto! O planejamento de cada visita é necessário, pois permite reduzir o tempo e proporcionar mais eficiência e eficácia.

Cartum 123



- Desculpe, senhor Gaivota, peguei a caixa de meu filho por engano!

São várias as situações de vendas retratadas nos capítulos do livro. Merecem destaques os cartuns desenhados pelos meus filhos Douglas, Jéssica e Alexandre No cartum do Alexandre aparece um vendedor falando "agora entendo a razão de chamar 'método frontal' quando se nega diretamente ao cliente". Trata-se de uma metáfora dos métodos de lidar com objeção em vendas, sendo o método frontal o método direto, sem rodeios, para responder às objeções. O olho roxo do vendedor mostra uma outra forma de ver o assunto quando os clientes ficam descontentes com a resposta direta. É um exagero, evidentemente, mas com uma forma marcante de assimilar o conceito. Alexandre tinha apenas 7 anos e atendeu minhas orientações para fazer o desenho (cartum 133).



 Agora entendo a razão de chamar "método frontal" quando se nega diretamente ao cliente...
 Desenho de Alexandre Lora Las Casas, 7 anos.

O desenho da Jessica, feito quando tinha apenas 8 anos, mostra uma situação humorada da venda por telefone. Um indivíduo falando gírias e linguagem que remetem ao icônico Raul Seixas, faz o atendente ficar surpreso e não entender a linguagem. Este é um grande problema no telemarketing: a comunicação. É muito importante que, nas vendas por telefone, o comunicador sempre reforce os aspectos principais da venda e faça o cliente repetir pontos importantes para verificar se a venda foi bem comunicada mesmo (cartum 148).

Cartum 148



- Desenho de Jéssica Lora Las Casas, 8 anos.



Finalmente, o desenho do Douglas, com 10 anos na ocasião, apresenta um indivíduo falando de um vendedor que realmente assumiu a venda de serviços de modo tão envolvido, que até tornou-se invisível, ou intangível. Este cartum nos remete a uma situação importante na venda, não apenas de serviços como também de bens. É preciso haver identificação do vendedor com o produto que vende. Se este acreditar no que vende, suas chances de sucesso são bem maiores (cartum 149).

Cartum 149



- "Este aí é o melhor vendedor de intangíveis."Desenho de Douglas Lora Las Casas, 10 anos.

Capítulo 7

OUTROS CARTUNS

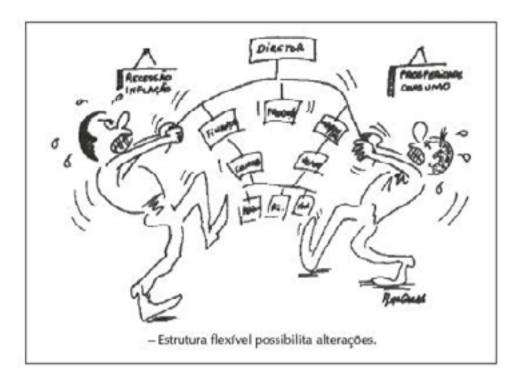
Neste capítulo final, trouxe cartuns adicionais que complementam o conteúdo visto até aqui.

Divirta-se!



Publicado no Marketing News, EUA, 3 Nov. 1978.









 A razão pela qual o chamamos aqui, Sr. Sherlock Holmes, é que gostaríamos de convidá lo para assumir a gerência do departamento de controle de marketing de nossa empresa...





 Papai, compra aquela bicicleta? Está só \$ 99,99, bem mais barata do que aquela da loja que esta cobrando \$ 100,00.



 Você tem certeza de que este método de marcação de animais vai funcionar na marcação de nossos produtos, tchē?



- Como são dispostos os vendedores de sua loja, não?







 Disseram para este novo gerente que para o marketing de serviços a propaganda de boca em boca é muito boa...



— Está certo que para promoção de vendas é necessário criatividade, mas não acha que exagerou na forma de chamar a atenção, com ratos?



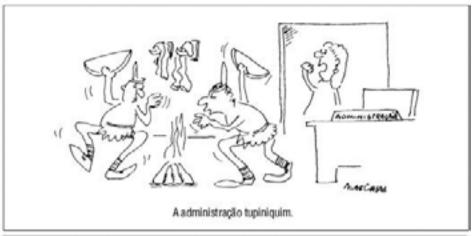


– Puxa, seu Rex! O senhor é o vendedor que procurávamos para a venda de serviços para animais!...



 O chefe organizou tanto o escritório que não deu lugar para os funcionários.



















- Vim direto do baile ontem. N\u00e3o tive tempo nem de tirar a tantasia!
 N\u00e3o se preccupe, chefe, ningu\u00e9m perceber\u00e1 nada!



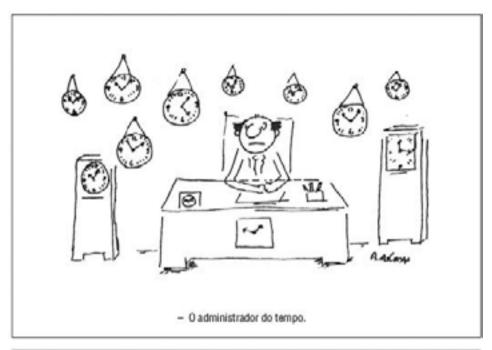


Esse al é um vendedor meu que trabalha só com comissão! Acho que ganha mais do que eu!...















 Aqui o princípio 80-20 funciona inversamente: 80% de nossas despesas provêm de 20% de nossos clientes!



 Acho que a nova administração de vendas está exagerando na análise de vendedores.



Sensacional, Sr. Gasparl O senhor vendeu acima de sua quota neste mês.
 Como conseguiu isto?















Publicado no Marketing News, EUA, 17 Nov. 1978.

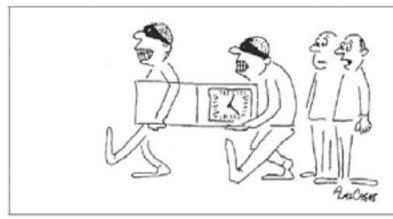




- Que beleza! Um vendedor!



 Como minha memória não anda muito boa ultimamente, resolvi carregar minha biblioteca particular em todas as apresentações de vendas.



- Esses aí são os famosos ladrões de tempo.



 Você não precisava contratar um noticiário para manter nossos fichários atualizados. Isso é ridículo.





- Desculpe, senhor Gaivota, peguei a caixa de meu filho por engano!



Boa tarde, minha senhora! Sou da agência
 Nova Esperança, especializada em casamentos...

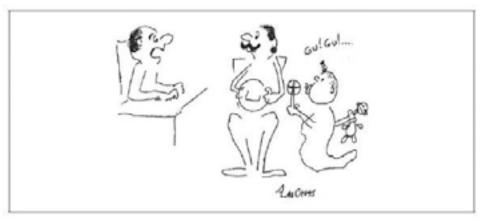


 Está certo, seu Gismonti. N\u00e3o vendi nada neste m\u00e3s, mas o senhor j\u00e1 avaliou quantas indica\u00e7\u00f3es de clientes recebi?



 Percebe-se que o Joel é escritor. Sempre exagerado em suas cartas de recomendação!





Bem, seu Portugal. Eu estava disposto a dar-lhe o emprego.
 Mas não acha que seu vendedor júnior é júnior demais?



Eu já ouvi falar em apresentação de vendas "enlatada", mas isto é ridículo.
 Cartoon do autor, publicado em Marketing News (EUA) – 1978.



- E agora? Como faço para falar a língua do cliente?



– Acho que fui um pouco monótono na minha apresentação de vendas, certo, senhor Mário?





 Chii... Um momentinho só! Esqueci a resposta a esta objeção e vou ter de consultar minhas fichas!



Ora, seu vendedor. Foi apenas uma objeção.
 O senhor deve encará-las como um desafio...

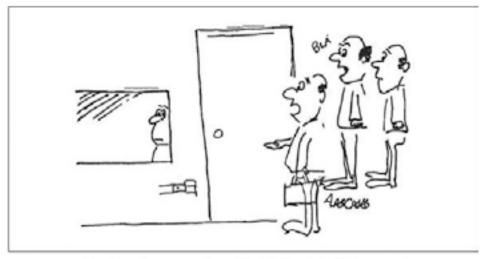


 O senhor pode estar certo de que em nossos televisores não há problemas com fantasmas no vídeo!



– Este cliente está difícil de dar um sinal de compra, não é mesmo, Chicão?





 Isto é que é pensamento positivo! O cliente já fechou a porta e o vendedor continua a fazer a apresentação de vendas!



– Sei lá! Pela satisfação do vendedor em fechar a venda, acho que foi seu primeiro negócio!



 O senhor não acha que exagerou na aplicação do método de construção de barreiras, seu Zé?



 O senhor vai me desculpar se ainda n\u00e3o recebeu nenhum pedido de nossa empresa, mas isto \u00e9 com o setor de entregas. Meu neg\u00f3cio \u00e9 a venda.





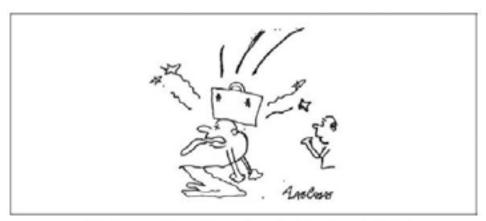
 Vim fazer o acompanhamento da entrega de seu pedido regular de uma caixa de bombom.



- Você encontra bons motivos para visitar esta compradora regularmente?



- Que simpático este ladrão, não é mesmo, Raul?



- Isto é que eu chamo de uma boa estratégia de mala direta!





Mala direta: um vendedor pelo correio!



- O senhor está despedido, Sr. Vendedor. Acabo de contratar alguns envelopes.



Infelizmente, n\u00e3o recebi comunicado nenhum pelo Correio.
 O carteiro est\u00e1 chegando agora.



 Que avanço do marketing direto. Esta firma está fazendo entregas pelo telefone!





Com Cartuns

Durante minha trajetória acadêmica e profissional, usei extensivamente os livros do professor Alexandre Las Casas. São obras que apresentam as mais qualificadas teorias de marketing e vendas, necessárias para todo pesquisador e executivo desempenhar suas funções.

Sempre me impressionou sua capacidade de tornar seus escritos acessíveis, não só pelos textos, muito bem escritos, como também por utilizar cartoons que ilustram e ampliam o entendimento dos conceitos. Quando cursei o mestrado e doutorado da PUC-SP, tive a honra de conhecer e ter aulas com o mestre. Estabelecemos uma longa e vitoriosa trajetória acadêmica, que resultou em palestras, artigos e livros.

Para todos aqueles interessados em marketing e vendas e em como tornar os conceitos acessíveis, essa coletánea de cartoons é não apenas divertida, como necessária.

Recomendo!

Rodrigo Guimarães Motta

Graduado em Administração Pública pela FSV EAESP, mestre e doutor em Administração pela PUC-SP. Diretor de empresas e conselheiro de Administração.

"Muito comum, cartunistas focarem um tema de nosso dia-dia para a produção de seus trabalhos, gerando obras que, além de graficamente interessantes, nos faz pensar.

E o Marketing, sempre presente nos nossos dias, com suas extensas ramificações, é inequivoca fonte de inspiração para o

Dorinho Bastos

