QUORUMBRASIL
Ciência aplicada à pesquisa de mercado

faleconosco@quorumbrasil.com
claudio@quorumbrasil.com

55 11 9 4323-1011
55 11 9 9228-3933

QUORUMBRASIL

Ciência aplicada à pesquisa de mercado

Atuar como profissional de inteligência de mercado é uma atividade que me dá imenso prazer, porque tenho a chance de colaborar para simplificar caminhos entre meus clientes e seus mercados, canais e consumidores.

À frente da QuorumBrasil tive a oportunidade de participar de quase 400 projetos em 9 países, com aprendizados que daria um MBA por ano. Esses aprendizados profissionais e pessoais me inspiraram a escrever livros e e-books, como esse, que compartilho com você.

Sou um otimista incansável, acredito que a jornada é mais importante do que a chegada e que propósitos movem pessoas e empresas. O meu propósito é simples, tal qual simples deve ser a vida: ser útil para alguém. Se de algum modo esses insights forem úteis para você, o propósito foi alcançado.

Boa leitura!

55 11 9 9228-3933
@claudio.silveira.qb

QUORUM BRASIL

1- Senso de Urgência

2- Manter a Estratégia

3- Atenção ao Mercado

4- Atenção ao Cliente

5- Olhar na Concorrência

6- Inovação do Simples

7- Revise os Números

8- Oportunidades e Riscos

9- Siga Além

10- chegou o dia seguinte

1- Senso de Urgência

- Antecipe seu calendário
- Monitoramento Custo/Caixa
- Ações de curtíssimo prazo
- Viver um dia de cada vez

- Repense seus quadrantes. O mais adequado em momentos de incertezas é evitar análises sobre riscos e oportunidades (você fará isso logo mais) e partir direto para a ação, sabendo que sem o envolvimento do time nada anda e que sua empresa sobrevive com dívidas, mas quebra em quinze dias se não tiver caixa. Então, contingenciamento será sempre seu mantra.
- Nunca o cliente foi tão importante, não perca ele do radar, porque a turbulência vai passar e se você não mantiver uma relação próxima, não existe espaço vago nos negócios, alguém vai tomar o seu lugar. Ele também pode estar passando pela mesma crise, então, leve dicas, treinamentos, apoio digital, dados sobre o mercado, ajuda na organização administrativa, técnicas de vendas, etc, etc. Seu cliente precisa de você e do que chamamos de relacionamento colaborativo.
- Na crise todos estão no mesmo barco, que tem furos e precisa nos levar até a outra margem. Não há espaço para intrigas, o time tem que estar envolvido, e revisar processos é primordial, não tem milagre, muita gente vai abandonar o barco porque você irá mexer em redutos com donos que adoram o passado. Lembre-se que o presente deve financiar seu pulo para o futuro, mas se não cortar o passado, ele vai comer muito do seu presente.
- Adequação é o nome do jogo e seu plano passa a ter um plano todo dia. Crise tem data para terminar e o melhor nessas horas é viver um dia de cada vez, pensando lá na frente, mas agindo hoje. Evite elevar dividas, na urgência você sempre terá onde cortar.

1 – Senso de urgência!

2 – Manter a Estratégia

- Firme na orientação estratégica
- Mantenha o propósito
- Investimento não é despesa
- Olhar atento ao público interno

- Em momentos de incertezas no mercado, que entre muitas razões pode ser uma pandemia, turbulências eleitorais, falta de matérias primas, previsões macro econômicas complexas, juros elevados, PIB baixo, inflação alta, etc, é muito comum as empresas se equivocarem entre o tático emergencial e o estratégico sustentável.
- Existem importantes efeitos negativos quando o foco estratégico é perdido. Na figura ao lado temos alguns desses efeitos, que podem ser mais ou menos intensos, dependendo do setor, dos concorrentes, do modelo de venda, segmentos de clientes, regiões de atuação, etc. De qualquer modo, custará muito caro sair da estratégia e do propósito corporativo.
- Incertezas e crises sempre tem um tempo de duração e estimar esse tempo é chave para evitar essa desorientação. A criação de Grupos de Ações Multiáreas pode não apenas antecipar os problemas, mas trabalhar sobre ações que minimizem impactos, garantam posição e evitem abrir espaço para a concorrência.
- Importante, as ações devem ter um binômio muito tradicional e simples, observando sempre aquilo que tem impacto no mercado e que seja possível de implantar. Não é hora de uma lista de boas intenções, mas sim de ações que garantam o negócio. Entre o tático e o estratégico existe a inteligência de mercado, que levará informações para que ambos cumpram suas atividades com o mínimo de risco e o máximo de eficiência.

5 efeitos da desorientação estratégica

1. OPERACIONAL ASSUME PROTAGONISMO
2. INVESTIMENTOS PASSAM A SER DESPESAS
3. SINAIS EQUIVOCADOS PARA OS TIMES E MERCADO
4. POSSÍVEIS PERDAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL
5. OS CONCORRENTES IRÃO ADORAR VOCÊ PERDIDO

2 – Manter a estratégia

3– Atenção ao Mercado

- Revise a inteligência de mercado
- Tecnologia e aceleração digital
- Mercado, Consumo, Processos
- Não espere por um milagre

- Os problemas entram nas nossas vidas e em nossa empresas sem pedir licença. E quase sempre vem a pergunta: por que eu não pensei nisso antes? Mantenha a calma, é impossível saber tudo o que ocorre ao seu redor. O que ajuda é o olhar da sua área de inteligência de mercado para o tripé mais básico, ilustrado ao lado. Quanto melhor informado, menor será a surpresa.
- Dá um certo trabalho monitorar o mercado, mas vai fazer muita diferença sempre ter à mão seus movimentos, como estão e para onde estão indo; como está o consumo, quem são e como agem os consumidores; venda, distribuição, armazenagem, tendências, enfim, todo o processo que envolve ao menos três áreas, supply, marketing e vendas. São sinais que ajudam para que o susto seja sempre menor.
- Antecipar tendências não tem milagre, é fruto de atenção ao mercado. É incrível a quantidade de oportunidades que o dia a dia nos proporciona. Sempre é possível vender melhor, criar, entrar em novos segmentos, regiões, países, estender linhas, e muitas outras oportunidades.
- Mapeamento é o nome do jogo. E mesmo assim, você poderá ser surpreendido.

O tripé mercado, consumo e processos continua simples na essência...

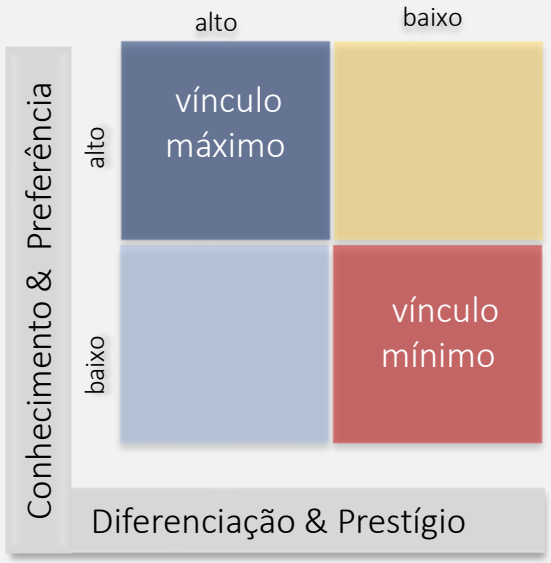
...mas, o conteúdo e a velocidade mudaram muito

3 – Atenção ao mercado

4– Atenção ao Cliente

- Capte significados e sinais
- Orientação ao cliente
- Relacionamento colaborativo
- Blindar hoje, Ampliar amanhã

- Desculpe o clichê, mas não subestime o cliente. Saiba quem é seu cliente, o que deseja, o que o deixaria dormir mais tranquilo. Não classifique e trate como A, B ou C, porque compra isso ou aquilo. B2B ou B2C, cliente é gente e precisa de gente para se relacionar. E aqui, não importa se é digital ou pessoal. A cada dia estaremos mais distantes fisicamente dos nosso clientes, mas a cada dia poderemos estar mais próximos, usando o que a tecnologia coloca à nossa disposição.
- Marketing tem papel chave nisso tudo, porque é onde os sinais podem ser captados. O cliente está mais inteligente, mais informado e também saberá dizer quem é você. Ele sabe (e você tem obrigação de saber), pelos sinais que você envia, se sua marca é orientada apenas para vendas ou se é orientada para ele, o cliente. Quanto mais orientada a vendas, menos sua marca tem capacidade de construir lealdade e recompra. Quanto mais orientada ao cliente, mais próxima estará de criar vínculo e recomendação.
- Esqueça o desejo de fidelizar o cliente, mesmo porque é ele quem decide isso. Vínculo é o nome do jogo. Seu propósito é que irá criar esse vínculo com o cliente. Será o prestigio sustentável da sua marca, essencial para se garantir em momentos de crises e incertezas.



É melhor conquistar clientes do que bater concorrentes. Com lógica simples é possível saber o nível de vínculo entre a marca e o cliente e se compram porque percebem diferenciais ou se é por uma oportunidade de compra não sustentável no médio prazo.

4 – Atenção ao cliente

5 – Olhar na Concorrência

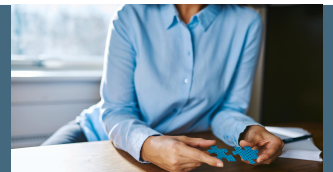
- Avalie sua performance
- Observe concorrentes paralelos
- Ganhar cliente é bater concorrente
- Revise produtos e canais

- O olhar sobre a concorrência se divide entre duas grandes vertentes: ganhar mercado ou barrar o avanço. Não importa se comprando um concorrente, se abrindo uma nova planta, se ampliando as regionais de vendas, se incluindo novos canais ou modelos de venda, sempre essas duas óticas estarão em evidência.
- Eu prefiro a lógica de que é melhor conquistar o cliente do que bater o concorrente. Nesse sentido a matriz ao lado pode ser usado para monitorar o concorrente sob a ótica do que sua empresa e os concorrentes entregam ao cliente. Faça essa lição de casa, veja quais são os atributos que seu cliente, e especialmente o cliente do seu cliente, estão demandando hoje e quais são as tendências. Lá na ponta pode estar a oportunidade de diferenciação.
- Olhe como está posicionada sua marca e se você está colocando esforços onde existe impacto junto ao cliente ou se está abrindo brechas para a concorrência. Uma dica importante, evite basear conclusões em atributos objetivos (entrega, preço, serviços, etc) e olhe com atenção para as percepções. Use a ciência para dizer o que de fato é relevante para seus clientes, fuja do achismo.
- Uma dica, sempre fique atento aos concorrentes paralelos e indiretos. Muitas vezes o concorrente não é exatamente quem você pensa que é. Dê uma olhadinha em mercados maduros, em ameaças difusas, leia, pesquise, traga para casa um olhar de longo prazo.

BLINDAR, AMPLIAR, INOVAR

É possível que uma empresa esteja com alto custo de servir em dois momentos antagônicos, tanto em cenários competitivos favoráveis quanto desfavoráveis, porque a lógica é a entrega adequada dos atributos demandados pelos diferentes segmentos, regiões, etc.

5 – Olhar na concorrência



6 – Inovação do Simples

- Inovação pelo cliente
- Envolvimento do time
- Deixe os jovens errarem
- Tentar, Errar, Corrigir, Tentar...

- Uma pergunta que costumo me fazer é até quando iremos acreditar que inovação é uma área dentro da empresa e não uma missão corporativa. Esqueça os Comitês, Grupos, Equipe, etc, de Inovação. Seu dia a dia não vai permitir isso. Por outro lado, se você tiver no pulso da empresa o desejo de entender o cliente, a inovação virá junto. Se você não usa uma luva de pedreiro, como você quer inovar sem trazer ele para a conversa.
- O fracasso anda junto com a miopia da atenção ao mercado. Inovação é um ato de ficar sempre atento, ouvir muito o cliente, discutir e tentar ser melhor. Imagine você se na revolução industrial havia algum outro caminho além de ficar tentando acertar. Não havia! E nessas muitas tentativas chegaram a soluções que ainda hoje aplicamos.
- Não perca tempo em saber se o que você está fazendo é inovação incremental, radical, etc, isso não importa, deixe de lado os rótulos e entenda a inovação como tudo aquilo que irá impactar no seu cliente, no seu processo, e que seja capaz de implementar.
- Temos um bônus demográfico ainda enorme no Brasil. Ouça os jovens, eles são impulsionados pelo novo, pelo desconhecido, são ousados, inconformados, questionadores, são em última instância, os inovadores da vida. Coloque experiência e juventude no pacote das suas ousadias. A sorte favorece os ousados, já se falava lá nos idos anos 150 AC. Tente e Ouse!

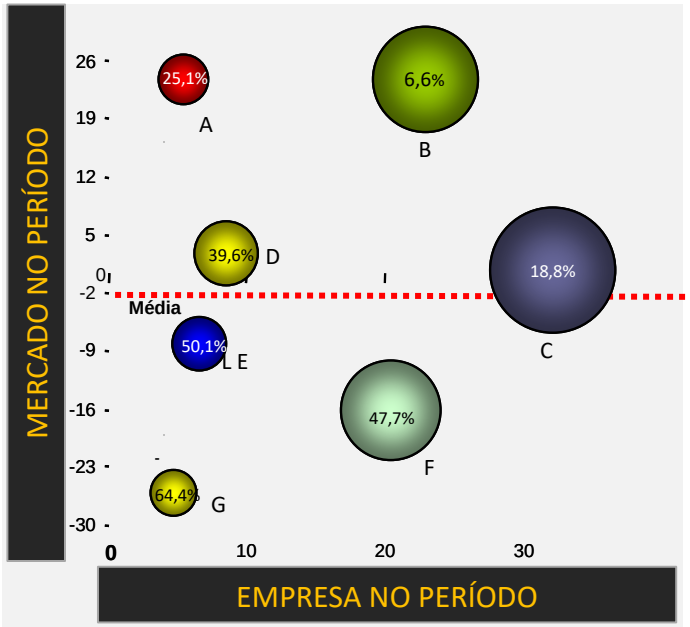
Saber qual o nível de percepção do seu cliente sobre determinadas inovações é chave e pode ser até mesmo via co-criação. O importante é não acreditar que da sala de reunião a ideia já pode ir para o mercado. Avalie sua ideia ainda como conceito e depois parta para a formatação.

6 – Inovação do simples!

7 – Revise os Números

- Só contingenciamento não basta
- Revise portfólio e segmentos
- Decida por caixa ou amplitude
- Use o BI para tomar decisões

- Chegamos num ponto onde você já promoveu contingenciamentos de todo tipo, cortou investimentos, fez acordos com fornecedores, com funcionários e clientes, tirou do cafezinho e implantou o home office. Sempre buscando onde mais poderia proteger o capital da empresa. Mas, apenas isso não bastou.
- Ocorre que em determinado momento os ventos a favor começam a bater e você pensa em colocar biscoitos ao lado do cafezinho, melhorar a relação com stakeholders para garantir matéria prima ou as melhores pessoas do mercado, etc. Então a gente descobre o óbvio, que contingenciar não é cortar, mas sim maximizar.
- Você estava apagando incêndio olhando os números no BI e não deu tempo de combinar o tático com o estratégico. Por exemplo, para que manter em linha produtos, que antes já não davam dinheiro, mas que eram mantidos por razões que beiravam a teimosia. A matriz ao lado é daquelas básicas das básicas, mas como disse um aluno meu, fez uma diferença enorme para tomar a decisão certa.
- Falamos sobre olhar o mercado, lembra? Então, una os movimentos Podemos ter em linha algo com baixo retorno, desde que estratégico. Sempre faça essa revisão, Aqui, menos pode ser mais.



Melhor do que saber o potencial de mercado é saber onde você está ganhando ou perdendo dinheiro. Use matrizes simples, essa é bem básica, mas irá ajudar a decidir por um caminho ou outro em momentos de incertezas: salvamos margens ou vamos de volume de vendas?

7 – Revise os números!

8 – Oportunidades e Riscos

- Analise cenários e tendências
- Analise relevância x atratividade
- Coloque sua empresa no contexto
- Foco onde o impacto é mais rápido

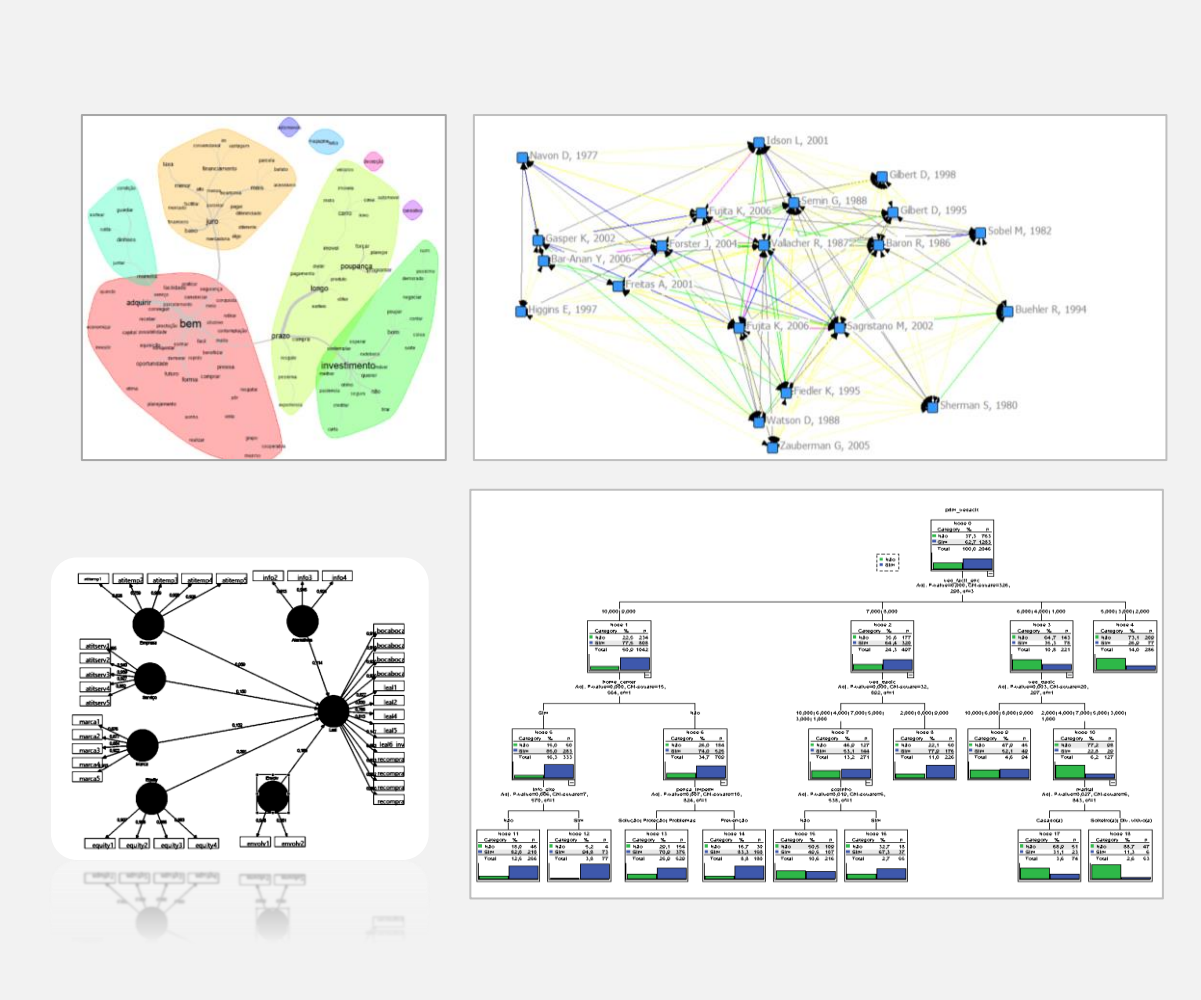
- Não importa se existe uma crise ou um cenário de fortes incertezas, sempre é o momento de analisar os famosos riscos e oportunidades, sendo que eu prefiro inverter e buscar sempre as oportunidades, já que os riscos são como notícias ruins, sempre chegam mais rápido.
- Tem essa matriz ao lado, que eu costumo recomendar, que busca separar o famoso swot em sub matrizes, isso porque quando colocamos tudo numa mesma matriz, sem analisar cuidadosamente cenários externos, é grande a chance de que para cada risco olharmos uma oportunidade e essa lógica nem sempre funciona.
- Minha proposta é que sob a ótica do cenário atual, das tendências e dos movimentos do mercado, você comece a organizar as informações em quadrantes que indicarão o seu nível de esforço para se apropriar das oportunidades e minimizar os riscos.
- Uma determinada oportunidade pode ser interessante e atrativa, mas sua chance de sucesso pode ser baixa, talvez porque você não tenha determinada tecnologia, não esteja presente em determinada região, etc, etc. O mesmo com os riscos, que podem ser importantes, mas analisando bem as tendências você poderá concluir que a chance de que ocorra é mínima.
- Você deve estar se perguntando, mas e os fortes e fracos? Simples: é para cada risco e oportunidade que você deve analisar seus fortes e fracos, suas competências e deficiências. Vale sempre lembrar, as oportunidades são do mercado e os riscos são sempre seus.

8 – Oportunidades e riscos.

9 – Siga Além!

- Analise cenários e tendências
- Inteligência aplicada
- Capacitação e Autonomia
- Integração e Engajamento

- Momentos turbulentos são excelentes para revisar gestão, processos, fazer ajustes em produtos e serviços, pensar, criar, discutir, enfim, mudar. E como existem dois ativos sem os quais as empresas não sobrevivem, as pessoas e os clientes, muito desses aprendizados são direcionados a esses dois grupos.
- Especificamente sobre clientes, para entender o que pensam hoje e antecipar comportamentos existem diversos modelos qualitativos e quantitativos. Aplicação de regressão linear em modelos econométricos permitem estimar mercado, participações, enfim, tornar a vida fica mais fácil.
- Árvore de Decisão, Análise de Conteúdo, Redes Neurais, Teoria das Redes Sociais, Curva de Valor, Análise de Decisão Multi Critério, Teoria do Comportamento Planejado, Modelagem de Equações Estruturais, enfim, são muitas as ferramentas para um passo além na blindagem e conquista de clientes.
- Seja no B2B, seja no B2C, sempre é possível ir além e tornar conhecimento em um caminho mais tranquilo para momentos turbulentos.



9 – Siga além!

10 – O dia seguinte!

- Valorizando o aprendizado
- O novo presente
- Planejamento em fases
- Calma!

- Crises provavelmente não promoverão uma transformação radical em sua empresa e nem mesmo em você. Serão sempre aprendizados, adaptações, construções e aplicações de novos modelos de gestão e comportamento. Três coisas certamente acontecerão: você negociará, comprará e venderá de um outro jeito, certamente melhor. Tudo irá se encaixando, apenas não cometa aquele velho erro de fazer tudo igual querendo obter resultados diferentes.
- Lembre-se que não importa se é uma crise ou uma turbulência, a passagem por esse período tem seu custo, tanto financeiro quanto emocional. Por esse motivo começamos falando em agilidade e terminamos falando em calma, isso porque as ações devem ser implantadas rapidamente, mas a calma para analisar impactos e sua capacidade de executar as ações é que deve prevalecer.
- Evite potencializar e agravar os cenários, levando tensão para ambientes já tensos. É uma tendência que isso ocorra, porque queremos agilizar a busca de soluções. Mas, tudo fica mais difícil e caro. A organização e análise prévia de informações tornarão as soluções menos caras, com menor desperdício de tempo, custo e esforço do time
- O seu dia seguinte será sempre aplicar o aprendizado, não parar de revisar e sempre aprender mais. Elimine vícios rotineiros que não te permitiram estar melhor preparado para esse momento que você passou. Você terá uma conta a pagar e será paga com sua expertise e um olhar no futuro. E quando a próxima turbulência chegar (e vai chegar) você estará muito melhor preparado.

QUORUM BRASIL

APRENDIZADO ATUAL

ADAPTAÇÃO

CONSTRUÇÃO

APLICAÇÃO

REVISÃO

NOVOS APRENDIZADOS

10 – O dia seguinte!

QUORUMBRASIL

Ciência aplicada à pesquisa de mercado

Quer conversar mais a respeito, levar esse assunto para sua empresa? Agende conosco.

faleconosco@quorumbrasil.com
claudio@quorumbrasil.com

55 11 9 4323-1011
55 11 9 9228-3933

55 11 3443-6483

Av. Brg. Faria Lima, 3729 - 5º andar
Itaim Bibi, São Paulo - SP, 04538-905