

ENTREVISTA COM **ORIVALDO O. GALLASSO**

FAZER BOM MARKETING AINDA É – EM PRIMEIRO LUGAR – VENDER.

Não faz tanto tempo assim, o marketing era visto como uma ideologia importada, que vinha atrapalhar as atividades tradicionais de venda e de propaganda.

Muitos novos profissionais de marketing foram, aos poucos, preenchendo os espaços do planejamento e das ações estratégicas – nas empresas - a tal ponto que a propaganda tornou-se um subitem das atividades de comunicação e promoção - e as vendas... sumiram!

Bom, talvez não tenha sido assim tão radical. Mas a verdade é que, dentro da crise multifacetada - que parece a companheira inseparável dos executivos e empresários brasileiros -, já há quem suspire de nostalgia dos super - vendedores e das grandes equipes de venda de antigamente.

Claro, as pessoas continuam tentando vender. Minhas caixas de *e-mail* continuam repletas de propostas patéticas para a compra de produtos que aumentam o desempenho sexual e de investimentos nas Bermudas. O telefone toca, em horas impossíveis, oferecendo assinaturas de jornais e revistas de interesse limitado, cartões de crédito que já se têm e a abertura de contas em bancos que mal se conhecem.

Não estará na hora de reler os antigos livros sobre técnicas de vendas e de refletir que fazer bom marketing ainda significa, em primeiro lugar: vender?

Para debater esse assunto e suas implicações, a Revista convidou Orivaldo Galasso - um "monstro sagrado" da Era de Ouro das Vendas, no Brasil - responsável durante mais de três décadas pelo setor em uma das maiores e mais bem-sucedidas multinacionais do Brasil, a Unilever. Galasso, que hoje contribui para o sucesso de uma empresa brasileira do ramo alimentar, a Marilan, e é um convicto apaixonado pelas atividades de treinamento - dentro e fora da escola -, não se fez de rogado e nos proporciona boa matéria-prima para importantes reflexões atuais e futuras.



**"OS PROFISSIONAIS DE MARKETING EM GERAL
NÃO TÊM EXPERIÊNCIA DE VENDAS"**

FG - Gallasso, é um prazer realmente - para mim e para o J. Roberto - fazer essa entrevista. Ela fará parte de um número da *Revista da ESPM* que vai ser dedicado ao renascimento das vendas, da figura do gerente de vendas, da necessidade do esforço de vendas. Estivemos conjecturando que, talvez, uma parte da crise atual seja causada pela má *performance* em vendas. Empresas de modo geral que não estão fazendo o que poderiam e deveriam para vender os seus produtos. Mau atendimento no pré e pós-venda, informações insuficientes, problemas causados por má preparação das estruturas. Além disso, o novo papel que as vendas podem estar assumindo na nossa economia, no nosso marketing.

Sabemos - e você é personagem desta novela: o que se espera hoje de um diretor de vendas, ou mesmo de um simples vendedor, comparado com o que era há alguns anos?

Gallasso - Entendo perfeitamente a sua preocupação e a sua colocação. Mas temos que voltar um pouco. Vendas nunca teve a expressão que deveria ter dentro da empresa. Este foi o grande problema de vendas no passado e continua sendo.

JRWP - Você fala de Brasil ou mundo?

Gallasso - Em "mundo" há que separar duas coisas. Os Estados Unidos, de um lado, e a Europa do outro. A Europa nunca deu à venda a importância que deveria ter dentro da empresa; os Estados Unidos não. Lá, há muitos e muitos anos, vendas têm um papel mais importante até do que marketing.

JRWP - É o país onde havia os supervendedores dos anos 40 e 50.

Gallasso - A Europa sempre teve um comércio pouco desenvolvido. Enquanto nos EUA as grandes cadeias de varejo e atacado tinham preponderância nos negócios. Isso fez com que as empresas norte-americanas se preparassem melhor em vendas do que as empresas européias. E o Brasil teve esse tipo de influência...

FG - Mais dos norte-americanos ou dos europeus?

Gallasso - Dos europeus.

JRWP - Culturalmente, somos um país europeu -colonizado pelos europeus.

Gallasso - Então esse desprezo pela área de vendas... O marketing é que tinha expressão dentro da empresa, era o máximo - e vendas foi deixada para trás. Durante muitos anos, inclusive, foi uma função subordinada a marketing -e isso foi um grande erro. Os profissionais de marketing, em geral, não têm experiência de vendas, sabem muito pouco sobre vendas. Outra coisa importante: nunca tivemos estrategistas na área de vendas. A área de vendas era tratada como uma "caixa preta". Eu é que conheço o cliente, ele é meu, só eu sei lidar com ele e ninguém pode chegar perto. Isso que os homens de vendas criaram - em benefício próprio, talvez - foi outro ponto negativo para o desenvolvimento de vendas dentro das empresas. Porque, na realidade, o cliente não é de um gerente ou de um diretor; ele é da empresa. Um terceiro ponto negativo é que os profissionais de vendas eram sempre definidos como "os grandes vendedores". E nunca se pensou, realmente, em transformar esses homens de grandes vendedores para grandes estrategistas; fazer deles os executivos que buscam *performance*.

FG - A venda olhava sempre para o curto prazo.

Gallasso - Muito. Resultados imediatos, que são parte inerente de vendas, pois temos que estar buscando resultado todo mês. Mas não podemos simplesmente sair à busca de resultado e esquecer todo o resto. Na estratégia da empresa, vendas tem um papel extremamente importante, que muitas vezes não é cumprido. Por exemplo, no passado, nos vários planos da empresa, víamos planos para produtos, grupos de produto, mas nunca um planejamento de cliente. Não existia. Era a estratégia de vendas. Mas se você pedisse a um homem de vendas que preparasse uma estratégia, ele não sabia o que fazer. Essas coisas prejudicaram a área de vendas. Mas, hoje, quando olhamos a crise que estamos vivendo, no comércio em geral, vemos que vendas desempenha um papel na estrutura da empresa que nunca teve no passado. Quem não se preparar para esse novo papel não vai ter futuro.

JRWP - Vamos tentar pôr isso cronologicamente. Quando comecei como gerente de produto, nos anos 60, marketing ainda era meio novidade. As empresas tinham o seu setor de vendas - as grandes tinham a sua equipe de vendas, o seu

gerente de vendas - e, do gerente de propaganda, alguma coisa de pesquisa, evoluiu o marketing. Aí, como você disse, o marketing tomou conta... e algumas cometeram esse engano de pôr vendas abaixo de marketing. No Brasil, quando é que isso aconteceu?

Gallasso - Até os anos 70, uma empresa grande atendia diretamente a cerca de 40/50 mil clientes. O mercado era relativamente homogêneo e marketing praticamente não existia, só as grandes equipes de vendas. O importante era vender para 50, 60, até 70 mil clientes. O comércio era muito otimizado. Isso fazia com que venda fosse fácil de ser feita.

JRWP - Nos anos 70, o auto-serviço era praticamente uma novidade?

Gallasso - Estava começando. No Brasil, os auto-serviços começaram por volta de 65. Até então, tínhamos atacadistas, que atendiam a grande parte do interior. Nas grandes cidades, várias lojas pequenas faziam a distribuição, era onde o consumidor ia comprar. Até essa fase, quem ditava as regras do mercado era a indústria. O comércio não tinha tanta importância e o consumidor era pouco exigente. Outra coisa, a indústria achava que sabia o que o consumidor queria consumir e lançava os produtos que bem entendia, usando o comércio como meio distribuidor de produtos. Essa foi a grande fase da indústria.

FG - O comerciante achava que a indústria lhe prestava um favor ao lhe entregar o produto que iria revender.

Gallasso - Porque eram pequenos e davam grande importância ao fato de uma grande empresa ir visitá-los. Essa situação - acho - perdurou durante os anos 70. A indústria comandava total mente as ações, e o comércio fazia o papel de mero distribuidor.

FG - Fui testemunha de alguns confrontos; entre indústria e varejo, que às vezes aconteciam. Havia um problema qualquer de preço, de prazo - o supermercado dizia: "Enquanto não resolvermos, não comprarei o seu produto". E a indústria aceitava o desafio. Às vezes, durante meses. Mas, quando retomavam o fornecimento, era geralmente a indústria que saía ganhando.

Gallasso - Em 1991, a Gessy-Lever teve um confronto com o Carrefour. O Carrefour queria mais prazo, mas estávamos numa época de inflação terrível. Então deixaram de comprar durante onze meses. Eles haviam lançado marcas próprias e julgavam que poderiam conquistar o consumidor. Mas perderam, porque aumentaram as vendas nos Concorrentes e não perdemos um ponto de *market-share*. Se você perguntar se eu faria isso hoje, eu digo não. Na realidade, o prejudicado foi o consumidor; que tinha que sair da loja do Carrefour e ir procurar os produtos da Gessy-Lever em outro supermercado. Esses embates não valem a pena porque o prejudicado é o consumidor. Até os anos 80, a indústria comandava, o comércio tinha pouca voz e o consumidor não era exigente. Mas a partir daí, mudou o relacionamento.

JRWP - Quando?

Gallasso - Acho que foi no Começo dos anos 80, e o grande causador foi a concentração. Se eles tinham um papel de simples distribuição, na fase seguinte passam a comprar os produtos da indústria em nome do consumidor. Foi uma mudança radical no sistema, o papel do supermercado mudou e a indústria não conseguiu entender isso, pois continuou baseando-se no consumidor, fazendo as mesmas pesquisas que fazia no passado. Só que - com essa mudança que houve no comércio - mudou também o comportamento do consumidor em relação ao comércio. Diante da grande variedade de produtos oferecidos nas gôndolas, o seu comportamento era completamente diferente. E a indústria demorou para entender essa transformação. Hoje, existem pesquisas sobre o *shopper*, não mais apenas o

consumidor, mas o consumidor dentro da loja e a indústria está acompanhando isso também. Mas o supermercado descobriu isso muito antes da indústria.

JRWP - Deram-se conta de que tinham os consumidores dentro de suas lojas. ...

Gallasso - Anteciparam-se à indústria. Quer dizer, além da concentração havida, o distribuidor passou a ter a consciência do *shopper* - o consumidor comprando - muito maior do que a indústria.

FG - Inclusive com a ajuda dos cartões de fidelidade.

Gallasso - Primeiro foram as pesquisas - o Carrefour fazia muito, o Pão de Açúcar. Depois, vieram os cartões de fidelidade e, com isso, passaram a ter um conhecimento do consumidor que a indústria não tinha -ela continuou sentada em berço esplêndido imaginando que a relação continuava igual.

JRWP - Você está falando de supermercados. E qual foi o comportamento das empresas que utilizam outros canais, como a indústria automobilística ou farmacêutica?

Gallasso - De fato, são indústrias muito diferentes das que atuam nos supermercados. Ocorre que a situação, nos anos 80, nesses dois tipos de indústria, era quase monopolística. Uns poucos mandavam nesses mercados.

JRWP - Veja, aqui, o jornal *O Globo* faz uma crítica ao pessoal da cerveja, dizendo que estão na contramão da lei da oferta e procura. Estamos no inverno, o consumo cai e eles aumentam os preços. Você acha que isso tem a ver com essa mentalidade monopolística de que você fala?

Gallasso - Tem, muito. Mas temos que separar as duas fases: o Brasil da época da inflação e hoje. Muitas empresas não entenderam o Brasil pós-inflação, que já vai completando 10 anos. Analisando a questão dos supermercados e essa concentração... as cadeias médias no Brasil eram muito boas, mas venderam suas lojas para as maiores porque não tiveram condições profissionais de enfrentar um país sem inflação, de buscar eficiência. Na época da inflação, essas cadeias de varejo -e os atacadistas também - praticamente viviam da inflação.

JRWP - Como era esse mecanismo?

Gallasso - Era simples. Analisando os balanços de supermercado, na época, eles não tinham lucro operacional; só lucro financeiro. Compravam num prazo médio de 45 dias e vendiam a vista. Assim, tinham o capital de giro financiado, aplicavam o dinheiro no mercado financeiro e isso produzia resultados.

FG - Só que estavam se descapitalizando cada vez mais...

Gallasso - Mas não entendiam isso, porque o mercado inteiro era ineficiente na época da inflação. A indústria também, mas essa ineficiência era coberta por aumentos de preço. E os consumidores pagavam por toda essa ineficiência. Imaginem que, quando acabou a inflação, o pessoal dos supermercadistas perguntavam a que preço deveriam vender os produtos. Porque não tinham idéia de margem de produto. Vinham nos perguntar que margem deveriam aplicar, porque não sabiam. Muita gente não conseguiu superar essa cultura inflacionária. Viviam felizes com a inflação e quando ela deixou de existir, continuaram ineficientes. Por isso, acabaram vendendo - e muitos venderam numa época extremamente propícia. Muitas empresas foram compradas bem acima do seu valor.

JRWP - Você fala das empresas varejistas?

Gallasso - Sim. Mas essas empresas foram vendidas a um preço muito bom. Todas elas. Tanto é que hoje empresas como Ahold - que comprou o Bom Preço -, Sonae e o próprio Carrefour estão lamentando os dólares que colocaram no Brasil e não tiveram retorno.

FG - Gallasso, no início, você falou de uma tendência muito importante, que é o planejamento cliente a cliente e não mais linear. As cotas de vendas por produtos - como era praxe -estão sendo substituídas, ou pelo menos complementadas, por cotas cliente a cliente, o que mostra a importância maior de alguns clientes -as grandes redes -e, de certa forma, aproxima a venda ao varejista das técnicas de B2B. Uma grande siderúrgica tem, no máximo, 500 clientes. Para eles, o planejamento sempre foi feito cliente a cliente. A novidade, então, no caso das grandes indústrias, é que 50 clientes entre os 50 mil passam a corresponder a metade das vendas, ou algo assim.

Gallasso - No Brasil, a participação ainda não é tão concentrada, não se compara à europeia e nem mesmo à Argentina. Lá, o Carrefour chega a representar 25% dos negócios de uma empresa. O Wal-Mart nos Estados Unidos representa facilmente 25% dos negócios de várias empresas. Isso é terrível, porque muda totalmente a relação entre as empresas.

JRWP - Por que no Brasil essas mega-organizações não tiveram ainda maior sucesso?

Gallasso - O Carrefour teve bastante sucesso no Brasil. As operações da empresa no Brasil e na Argentina foram muito bem-sucedidas, inclusive financeiramente, no tempo da inflação. Hoje menos. Na França, eles tinham até mais dificuldades com a competição. Muitas empresas brasileiras de varejo contrataram executivos do Carrefour mas não conseguiram os mesmos resultados, porque havia o problema de cultura. Uma empresa brasileira não tinha a mesma cultura negocial que tinha o Carrefour.

FG - Quando o Carrefour se instalou aqui em São Paulo, minha mulher costumava dizer que os caixas pareciam gerentes do Peg & Pag. Era outra apresentação.

JRWP - Vamos falar sobre cultura. Cultura de vendas, o espírito, a idéia de vender, de competir. Um amigo, filho de português, que tem uma pequena indústria, o pai levou-o a visitar Portugal quando ele era garoto. Numa agência de viagens portuguesa, o garoto ouviu do diretor da agência: "Esse pessoal da Varig está estragando o mercado, porque correm atrás das pessoas para vender passagens. Isso é uma tolice, pois quem quer viajar vem à agência". Fale um pouco dessa nossa herança cultural.

Gallasso - Há algumas coisas importante. É difícil trabalhar numa empresa que tem liderança absoluta do mercado. A equipe de vendas se torna arrogante, prepotente e não trata o cliente como deveria. Uma das coisas que não consegui na minha carreira foi fazer com que a nossa equipe de vendas fosse mais humilde e realmente levasse o cliente em consideração. Quando uma equipe tem um produto importante, ela usa e abusa daquilo para impor o que quer. Não é um problema brasileiro. Ocorre no mundo inteiro, especialmente nos Estados Unidos. As grandes empresas norte-americanas - com alta participação no mercado - têm uma cultura de vendas arrogante e prepotente.

FG - Foi lá que surgiu a "venda casada" .

Gallasso - E há empresas que saem de lá e querem implantar essa mentalidade em países como o Brasil.

JRWP - Algumas até se dão mal.

Gallasso - O caso do Wal-Mart é típico. Vieram para o Brasil, tinham apenas uma loja - o Carrefour e o Pão de Açúcar já eram gigantes - e quiseram impor para as empresas, por exemplo, o *pallet* de 90 por 90, que é o padrão norte-americano. Mas o *pallet* decidido pela ABRAS há muito tempo no Brasil é de 1/20 por 1. Eles quiseram impor. Isso é típico do norte-americano. Aham que o que deu certo nos Estados Unidos vai dar certo no mundo inteiro. Outro erro foi achar que o consumidor brasileiro era como o consumidor norte-americano. Trouxeram, para a inauguração do primeiro Wal-Mart, não sei quantas bolas de futebol americano para vender. E todo o equipamento de esqui. Quando entrei na loja e vi aquilo, pensei: - Meu Deus, o que é isso?

JRWP - Você falou da cultura norte-americana. E a nossa cultura: não é um pouco avessa a vendas?

Gallasso - De jeito nenhum. Vendas é algo sensacional, emocionante. E uma equipe de vendas, para estar realmente motivada, tem que ter uma grande dose de emoção por trás. Isso é importante, e o brasileiro é assim. Acho difícil você encontrar isso numa equipe de vendas norte-americana ou européia. Mas na brasileira você encontra essa emoção como um motor da venda.



"UMA EMPRESA BRASILEIRA NÃO TINHA A MESMA CULTURA NEGOCIAL QUE TINHA O CARREFOUR"

FG - Vou te passar um problema. Ainda outro dia o seu assistente mostrou-me um trabalho que está fazendo, orientando os gerentes regionais com dados estatísticos e projeções que mostram até onde cada vendedor pode ir, em determinada circunstância. Como ocorre em outras organizações, o trabalho de apoio à venda é cada vez mais técnico, porque, hoje, o vendedor é um administrador de conta e tem que estar sempre bem informado. Você não acha que isso contradiz, de certa forma, a idéia de que a emoção deve prevalecer?

Gallasso - O que precisamos buscar é o equilíbrio. Precisamos dar à equipe de vendas todas as formas técnicas de realmente controlar o negócio e fazer o negócio ser bem feito. Mas não podemos perder a emoção típica da força de vendas.

FG - E de que forma se consegue essa emoção?

Gallasso - Através da motivação. Muita gente acha que temos que tratar a equipe de vendas com carinho, porque representa a empresa lá na frente. Eu não acho isso. Acho que a equipe de vendas tem que ser tratada com carinho e com paulada.

JRWP - Esse é o processo pedagógico simplificado.

Gallasso - Mas é o que funciona. Sabe com que se parece o comportamento da equipe de vendas? Com a área industrial. As duas são movidas a volume, à produtividade, a mostrar resultado. A mesma satisfação que tem o pessoal da área industrial de mostrar os seus números é a satisfação que vendas também tem. O que o Prof. falou é lógico: precisamos dar à equipe todos os instrumentos técnicos para que possam controlar suas funções. Mas não podemos acabar com o emocional. O equilíbrio entre a emoção e a técnica é extremamente importante. O homem de vendas é facilmente desmotivado. Sabe por quê? Se estou com vocês,

aqui, na ESPM e precisam conversar com alguém e só sair da sala e encontrar vários especialistas, em várias outras salas para conversar, trocar idéias. O vendedor é um solitário. Ele está totalmente afastado da empresa e, quando alguma coisa acontece, não tem com quem conversar. A grande emoção de um vendedor é quando ele tira um pedido, até maior do que havia planejado. Essa é a sua grande emoção, que não transmite para ninguém.



"O VENDEDOR É UM SOLITÁRIO. ELE ESTÁ TOTALMENTE AFASTADO DA EMPRESA"

JRWP - E deve fazer mal a ele, porque se trata de uma pessoa extrovertida quase por necessidade.

Gallasso - Essa solidão do vendedor é algo que precisa ser entendido. É por isso que precisamos motivar, tratar de ver o que está acontecendo com o vendedor e encontrar caminhos para que esteja sempre motivado. Aí a emoção é importante.

JRWP - A palavra "vendedor" nunca teve muito prestígio social no Brasil. Tivemos uma mesa-redonda aqui - a idéia era chamar especialistas em vendas. Participaram seis pessoas, que me deram seus cartões de visita e em nenhum dos cartões aparecia a palavra **vendas**.

Gallasso - Esse desprestígio do vendedor vem do caixeiro viajante: aquele homem que pegava seus produtos e ia andando pelo Brasil inteiro.

JRWP - Por que desprestígio?

Gallasso - Porque muitas empresas ainda não deram à equipe de vendas a importância que deve ter.

FG - J. Roberto, acho que você exagera. Você reage como acadêmico, que é o que somos. Nesta Escola, por exemplo, a maioria dos jovens formandos prefere cargos na área do marketing. Não querem trabalhar como vendedores, se puderem evitar. Acho que isso vem da ênfase que damos ao planejamento de marketing, à estratégia - uma palavra mágica, que os jovens adoram. Você acaba de dizer que vendas tem pouco a ver com estratégia. Venda é tática, ação rápida. E muitos jovens têm medo de vendas, têm medo de não ser capazes de vender.

Gallasso - Tenho experiência nisso. A Gessy-Lever sempre teve muitos *trainees* e eles entravam na companhia querendo marketing. Um ano, peguei seis e trouxe para vendas. Os seis estavam infelizes, porque não tiveram opção. Pois treinei esses rapazes em vendas e, de fato, não tive sucesso com os seis. Mas tive com quatro. São excelentes homens de vendas, no Brasil.

FG - Há uma história parecida do Lee Iacocca - na Chrysler. Quando se aposentou, escreveu uma espécie de testamento para o pessoal com os últimos conselhos. Ele dizia que, como presidente da Chrysler, havia entrevistado muitos *trainees* que vinham dos MBAs norte-americanos, e perguntava sempre: "O que você pretende fazer?" E o rapaz dizia: "Planejamento estratégico". O Iacocca "subia a serra": "Planejamento estratégico, uma ova. Primeiro você vai aprender a vender!"

Gallasso - É extremamente importante aprender a vender porque é a única área da empresa que realmente ensina às pessoas o que é a companhia no

mercado. Um gerente que nunca passou pela área de vendas não pode dizer que conhece a empresa. O gerente de marketing, por exemplo, era aquele burocrata que ficava atrás da mesa, sentado e pegava as pesquisas Nielsen e achava que sabia tudo. Na realidade, a gente sabe o que está acontecendo no mercado não é com a pesquisa Nielsen, porque, quando ela chega, aquilo já é passado. Precisamos estar vendo o que está acontecendo, no cliente, para realmente entender o que precisamos fazer com as nossas marcas e os nossos produtos. Isso o pessoal de marketing muitas vezes não entende. Outro aspecto, no Brasil, que considero importante: sei que estou numa universidade, os currículos universitários são pobres na área de vendas e ainda apresentam marketing como sendo a grande força da empresa, quando, na realidade, marketing perdeu muito por causa da força que o comércio assumiu. Marketing, hoje - aquele marketing glamoroso que conhecemos - é parte da história, não existe mais. Quando olhamos, hoje, a estrutura da empresa e vemos a função como *trade marketing*, aí entendemos por que marketing perdeu função. O marketing está mais envolvido com inovação e contato com o consumidor. E o *trade marketing* é que faz o que o marketing fazia no passado. Essa função *trade marketing* precisa ser fortalecida dentro da empresa, porque é a que vai dar o *input* de marketing e o *input* do cliente.

JRWP - Por favor, defina *trade marketing* para nossos leitores.

Gallasso - É colocar o *input* de marketing, ou que queremos com o marketing, entender o cliente, o que o cliente pode querer das nossas ações - juntar as duas coisas e transformar isso em ações no comércio. Antigamente, fazíamos uma oferta que era válida para o Brasil inteiro, para qualquer tipo de cliente. Isso acabou, não existe mais. Agora você precisa entender o que é um Carrefour, o que é um Pão de Açúcar, o que são os supermercados médios, e desenvolver ações sobre produtos que possam levar esses supermercados a vender o que a podem vender. E aí que eu acho que a universidade erra, porque os alunos não têm essa visão de como as funções mudaram dentro da empresa.

JRWP - Há cerca de vinte anos, o Prof. Theodore Levitt - uma figura muito influente do marketing - escreveu um artigo memorável: "Vender ou administrar o relacionamento". A partir daí, todo mundo começou a preocupar-se com algo que foi o *database marketing* - e hoje é chamado de CRM.

FG - Quero lembrar que o Gallasso é vice-presidente da Associação de ECR - Efficient Consumer Response.

JRWP - Isso foi a proposta de um acadêmico - que, aliás, respeito muito. Mas pergunto-me, às vezes, se ele não fez com que tomássemos um bonde errado, interpretando aquilo como "Vendas já era. Estamos numa nova fase. Temos que ter grandes *database*, administrar relacionamento, SACs etc." E o consumidor parece estar mais infeliz do que nunca.

Gallasso - Relacionamento é uma coisa que vem naturalmente. Eu me orgulho de ter tido um relacionamento fantástico com o comércio. Eu tinha verdadeiros amigos no comércio, do lado do cliente. Fiz um trabalho para a Gessy-Lever na América Latina e queria entender alimentos, no Brasil e dentro da perspectiva da Gessy-Lever, pois foi uma área em que nunca trabalhei. Saí por esse Brasil afora, para entender o mercado de alimentos, e tive a surpresa de ver os clientes abrir os seus livros para me dar as informações que eu queria. Tive informações inclusive de concorrentes da Unilever, cliente a cliente. Então, esse relacionamento é extremamente importante e você precisa administrá-lo.

FG - O que o cliente espera desse relacionamento?

Gallasso - Que os negócios da empresa com ele, cliente, melhorem. Eu nunca fui a uma reunião com o cliente para dar mais 5% ou 10% de bonificação. Ia procurar entender como estava a nossa empresa em relação àquele cliente.

Sempre ia com os gerentes, supervisores. Depois que terminava aquela reunião, pegava a minha equipe e dizia o que tinha que ser feito. Eu via a reação dos clientes. Depois que conversávamos, as coisas melhoravam muito.

FG - Você acredita em parcerias estratégicas? Isto é, de longo prazo, com contratos assinados e deveres recíprocos?

Gallasso - No Brasil, ainda não. É coisa para o futuro. Nos Estados Unidos, o Wal-Mart foi um exemplo de caminhada nesse sentido. E acho que foi um sucesso. Nos Estados Unidos, um supermercado normal tem custo operacional de 20%; um hipermercado, com depósito central, na ordem de 15% e um supercenter - o Wal-Mart - tem um custo de 10%, e um Sam's Club tem um custo da ordem de 7%. Eis o problema que o mercado começou a enfrentar. Porque, na medida em que um Wal-Mart consegue esses custos, e esses daqui vão competir com ele, perderão, automaticamente. Isso foi o que fez com que o Wal-Mart se desenvolvesse muito rapidamente e se tornasse a maior empresa do mundo. E eles desenvolveram parcerias, como o Sr. falou, só que são parcerias em que, na realidade, quem ganha sempre é ele. Falo dos Estados Unidos; não do Brasil. Ganha sempre, porque como participa com uma média de 25% dos negócios de muitas empresas dos Estados Unidos, isso, em valor e volume, é um negócio fantástico. O que eles começaram a fazer foram parcerias com fornecedores, para poder chegar nesses números. Foi o início do ECR. O ECR, na realidade, foi uma reação do mercado norte-americano ao que a Wal-Mart vinha fazendo. A indústria e o comércio entenderam que se eles não atingissem níveis de custos parecidos com o que tinha a Wal-Mart, todos iriam morrer. Isso trouxe uma outra visão para o mercado norte-americano. No Brasil acho que é muito complicado ainda. A própria Wal-Mart, no Brasil, tenta praticar essa filosofia, mas ainda para eles mesmos é difícil.

**“...UMA LINHA RETA, CRESCE, QUASE
EXPONENCIAL. ESSA DIFERENÇA DÁ MEDO”**

FG - Não são suficientemente grandes para isso. E isso leva a uma outra reflexão: tudo parece pertencer cada vez mais aos grandes.

Gallasso - Não tenho dúvida. Se pegarmos, por exemplo, os últimos dez anos das grandes empresas industriais - produtoras de consumo massivo, e colocarmos num gráfico, veremos que o valor somado de vendas delas é uma linha sinuosa, com perdas ali, ganhos aqui (Veja gráfico abaixo). E estou falando de grandes empresas - Procter & Cambie, Unilever, Nestlé, Kraft etc. Mas, quando pegarmos o mesmo número dos dez principais supermercados do mundo, é assim: uma linha reta, crescente, quase exponencial. Essa diferença dá medo!

JRWP - Isso significa predominância do intermediário, da distribuição?

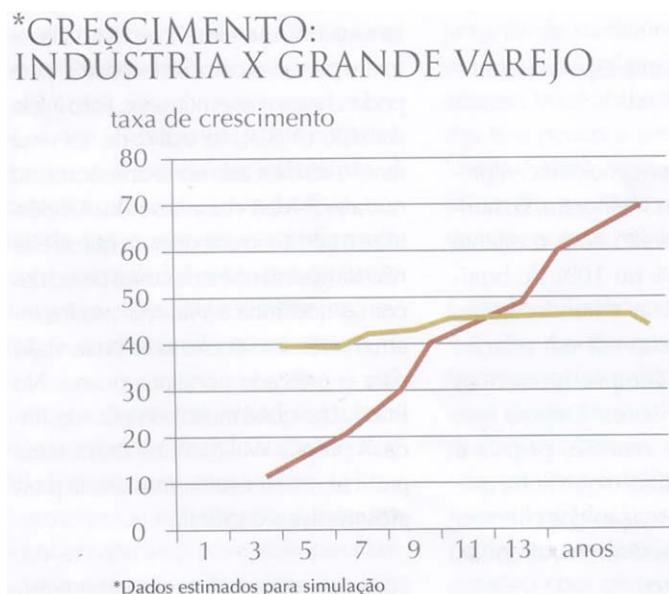
Gallasso - Sim.

JRWP - Qual é o reflexo disso em relação ao consumidor final?

Gallasso - Acho que o consumidor final vai ser beneficiado. Porque na medida em que existe uma concorrência forte entre os grandes comerciantes, a tendência é a queda de preços. Quem vai sofrer é a indústria porque suas margens vão cair. O que ele tirar dos preços terá que recuperar em outro lugar. Infelizmente, é assim. Por isso, as parcerias, no Brasil ainda não funcionam.

FG - Vamos falar sobre o papel dos atacadistas. Todos vivemos a fase de ouro dos grandes atacadistas. Com a inflação - mas também devido a outros fatores - eles perderam importância, que parecem estar recuperando agora. Estive em Uberlândia, recentemente, conversando com diretores da Martins - e perguntei como explicavam o seu sucesso. Disseram-me: "A Martins parte do princípio de que o seu trabalho, hoje, tem pouco a ver com vendas e muito com logística e distribuição. Investimos na redução dos custos de logística, de movimentação de

estoques e armazenagem, porque só assim conseguimos competir". E disse-me que estão tendo cada vez mais clientes entre as grandes empresas. O que está causando isso e até onde irá?



Gallasso - Se pegarmos a relação atacadista/varejista da maioria das grandes empresas, ela é de 45% para o atacado e 55% para o varejo. É difícil mudar. O que acontece com o atacado brasileiro é que ele não se renovou. O atacado brasileiro veio de uma especulação fantástica na época da inflação e também depois da inflação. E, simplesmente, não soube se renovar. Acho que o atacado é um dos problemas mais sérios do nosso mercado porque qualquer indústria tem dificuldades imensas para atender adequadamente um país com as dimensões do Brasil. Economicamente, não vale a pena - os custos são muito altos.

FG - E há também os problemas fiscais -, PIS, COFINS.

Gallasso - O mais sério é o ICMS. Essa concentração de vendas no final do mês, em muitos atacadistas, mas também no varejo, tem a ver com a sistemática do ICMS. O atacadista ou o varejista vão vendendo produtos e vão tendo que pagar ICMS para o governo pela venda desses produtos. No fim do mês, fazem grandes compras porque se creditam de todo ICMS dessas compras e não têm que pagar nada para o governo... É um absurdo mas trata-se de um problema tributário, que ninguém quer enfrentar. Acho que nem essa reforma tributária que está aí. Então, o atacadista usou a especulação e também não soube transformar-se depois da inflação. Mas, para atender a esse país imenso que é o Brasil, se não tivermos um atacado organizado e forte, não vamos ter uma boa distribuição. Empresas que vendem produtos frios - como Sadia, Perdigão - têm grandes dificuldades para distribuir os seus produtos, porque não há atacadistas que disponham dessa parte frigorificada. As próprias empresas estão tentando adaptar os atacadistas para o seu tipo de negócio. Mas isso não é bom. Enquanto isso, nos Estados Unidos, atacado é um negócio fantástico. E, além do atacado, há os *brokers*, que têm um poder fantástico.

FG - E a lei permitiria o trabalho dos *brokers* no Brasil?

Gallasso - Sem dúvida. Já existem *brokers* no Brasil. Acho que os atacadistas não entenderam o papel que deveriam desempenhar no mercado brasileiro. E não vejo, por parte do atacado, nenhum movimento para que isso seja revertido.

JRWP - As empresas citadas pelo Gracioso não são exemplos de atacados que progrediram?

Gallasso - Conheci bem o atacado brasileiro. Naquele tempo, Dias Martins, J. Alves Veríssimo, Dias Pastorinho, Gonçalves Sé eram grandes empresas de atacado. Na realidade, nunca exerceram a função de atacadista, mesmo naquele tempo. Eram grandes especuladores, especialmente em condimentos - alimentos básicos como farinha, açúcar, arroz etc. E essas empresas todas, se olharmos bem - José Alves, Benjamim... - desapareceram praticamente. Benjamim não existe mais; José Alves faliu; Gonçalves Sé foi para o varejo; Dias Martins desapareceu; J. Alves Veríssimo antes de desaparecer foi para o varejo. Dias Pastorinho ainda existe hoje com algumas lojas de varejo. Isso é que era o nosso atacado, no passado.

JRWP - Você não parece muito otimista...

Gallasso - A maioria dos atacadistas brasileiros, ainda hoje, têm livros enormes com sete, dez mil itens a serem vendidos. Não há vendedor que consiga vender sete a dez mil itens. Ele acaba pegando as ofertas, vai ao cliente e oferece. Outro tipo de negócio horrível é o "leilão". Um varejista é atendido por dez diferentes atacadistas e começa: "Ervilha Jurema. Qual é o seu preço? Qual é o seu? Pega o menor preço e fala: "Quero dez caixas". "Maizena". E assim por diante. No fim do dia, ele acaba tendo o menor preço de cada um dos produtos que precisava comprar. Essa é uma forma de trabalho arcaica. Se o atacado não se modificar e fizer a sua parte na distribuição de produtos, em todo o Brasil...

JRWP - Qual é essa parte?

Gallasso - Distribuição realmente. Por exemplo, você não pode ter um portfólio com sete a dez mil itens. Então, o atacado deveria especializar-se.

FG - Mais como a linha norte-americana e até européia.

Gallasso - Isso mesmo. Eles querem abraçar o mundo com as duas mãos e eles não conseguem.

JRWP - Você diria que há oportunidades para novos empreendimentos nessa área?

Gallasso - O que deveria haver é uma modificação clara da forma de atuar dos que estão aí. Por exemplo, hoje já existe o chamado DEC - Distribuidor Categorizado. A Gessy-Lever iniciou isso, alguns anos atrás. São distribuidores que trabalham somente em linha de perfumaria e higiene pessoal. E essa é uma linha de alta rotatividade. Há muitos distribuidores especializados em produtos de papel. Tudo isso precisa ser revisto pelo atacado. Uma empresa não pode atender o Brasil inteiro diretamente. A Sadia chegou a ter cento e vinte mil clientes. Como não tinha atacado para fazer a distribuição, ela atendia diretamente. Mas o custo disso é inviável.

JRWP - De repente, começamos a falar muito de distribuição. Mas quanto mais vendas se torna distribuição, menos personalizada ela é - para tornar-se um quebra-cabeça tecnológico. Você não vê problemas nisso?

Gallasso - Não. Quando penso em vendas, penso em vendas... Imagine o importante papel do vendedor nisso tudo, em todas essas etapas.

FG - O vendedor de hoje é melhor do que o de dez, vinte anos atrás?

Gallasso - É. Porque, há dez, vinte anos, tínhamos aquela idéia de que o vendedor nasce feito. E isso é uma grande mentira. Hoje em dia, os vendedores são pessoas de muito bom nível - acho que 90% dos componentes das equipes de vendas têm grau universitário. A qualidade é muito melhor. Outra coisa é que

temos que mudar a forma de pensar e atender aos grandes clientes. Nos Estados Unidos, isso é assim há muitos anos. Lá não existe mais relação vendedor/comprador. O que há são equipes de trabalho de um lado e equipes de trabalho do outro, com especialistas em marketing, finanças, logística, *category management*, *efficient replenishment* etc., que é muito importante, hoje. Essas equipes trabalham juntas em benefício dos negócios das empresas, tanto supermercadistas como fornecedoras.

JRWP - E em todos os níveis, eles estão conscientes de que estão trabalhando com vendas?

Gallasso - Sem dúvida. Você precisa formar essas equipes e elas precisam estar voltadas para os clientes que elas atendem.

JRWP - Você está dizendo isso. Na nossa mesa-redonda, um participante deu um exemplo interessante. Ele recebeu um PTA da Varig e foi pessoalmente à loja. Queria fazer algumas modificações, enfim, queria comprar, consumir. Mas foi atendido por uma pessoa muito gentil, inteiramente incapaz de atendê-lo. Estava lá para entregar o PTA, ponto. Isso foi dado como exemplo da complexidade da cadeia de vendas de hoje. Insisto um pouco nesta questão, porque essa questão da Varig, naquele momento, perdeu uma venda. Ela não foi capaz de atender ao cliente.

Gallasso - No passado era a relação vendedor/comprador. Hoje em dia é comum as empresas terem logística com logística, trabalhando junto, finanças com finanças. E essa relação vendedor/comprador começa a ter menos importância. Uma outra coisa que, no Brasil, ainda é rudimentar é a figura do *key account*. Assim, não são mais os vendedores com emoção; mas homens e mulheres de fato treinados para desenvolver um plano estratégico. E é um plano estratégico que vai aos níveis superiores para ser aprovado, porque envolve dinheiro, muitas coisas. Mas, no Brasil, essa figura ainda não está muito clara; são, de fato, grandes vendedores.

FG - Gallasso, gostaria de voltar a essa questão do PTA da Varig. O Procon de São Paulo publica estatísticas de queixas, reclamações e verifica-se que o consumidor raramente se queixa da qualidade da salsicha da Sadia, do detergente da Unilever ou do sabonete da Palmolive. Essas grandes empresas chegaram a um padrão de qualidade aceitável, as vendas fluem normalmente, não causam reclamações. O que pipoca por lá, o tempo todo, são queixas contra serviços - planos de saúde, educação, bancos, telefonia, telecomunicações, transporte. Creio que este é o nosso grande problema de vendas: não sabemos vender serviços, principalmente do que atende a milhões de pequenos usuários.

Gallasso - Estamos começando a viver, no Brasil, a era pós-industrial, especialmente em São Paulo. Há menos postos de trabalho na indústria e mais na área de serviço. O problema do Brasil é que não preparamos adequadamente os homens e mulheres para atuar na área de serviços. É um problema de educação. Em termos de educação, temos essa geração perdida, tentando se empregar de qualquer forma na área de serviços...

JRWP - Você está falando do nível ou do conteúdo da educação?

Gallasso - As duas coisas. Não quero parecer preconceituoso. Mas quem nos atende no restaurante? Na lavanderia? No bar? Geralmente brasileiros que vieram de outros estados, principalmente do Nordeste. Eles não receberam qualquer treinamento, para trabalhar na área de serviço. Muitas vezes, nem tiveram educação básica. Mas, para ter sucesso na área de serviço, precisa ter pelo menos essa educação básica.

JRWP - Mas você conhece bem a Europa, e lá, nos países da CEE, vai encontrar árabes, romenos, turcos, ucranianos...

Gallasso - A maioria teve melhor nível de educação que os nossos compatriotas nordestinos, por exemplo. Esse é o grande problema do Brasil: gente preparada para assumir funções na área de serviços.

JRWP - Ao mesmo tempo, você está levantando outra questão. Está dizendo que quem está na área de serviços são as pessoas mais mal pagas. Então, será que não devíamos aumentar os salários, nessas áreas?

Gallasso - Isso só vai acontecer quando, efetivamente, todos reclamarem. As empresas vão tomar mais cuidado, colocar pessoas mais bem-preparadas e remuneradas para essas funções. Não adianta. O Brasil tem uma geração perdida. Os sindicatos brasileiros discutem geração de emprego, inclusive o nosso presidente. Mas isso é uma ilusão total e completa. Eles imaginam que a indústria vai dar emprego. A indústria não dá mais emprego para ninguém. As linhas de produção de produtos de consumo estão altamente automatizadas. Esses empregos fazem falta, pois - em empresas como a Gessy-Lever - tinham assistência média, almoço, até comida para levar para casa. Mas, hoje, uma linha dessas não tem mais do que duas pessoas trabalhando. O resto é automatizado. Lembram das equipes de manutenção, na indústria? Eram enormes, ficavam praticamente paradas, esperando quebrar alguma coisa, alguma máquina para consertar. Isso não existe mais. As mesmas pessoas que supervisionam a linha cuidam da manutenção. Muitos empregos acabaram e nunca mais vão ser recuperados. O grande desafio do Brasil, para mim, é a área de serviços - e é onde não temos pessoas preparadas da maneira que a área de serviços precisa. Essa história do PT A é tipicamente um problema de treinamento, de qualidade de gente.

JRWP - Esse meu amigo português tem uma pequena indústria em Petrópolis, com 214 empregados. E disse que não sabe mais como mantê-los, com as nossas leis trabalhistas. Mas você está, de fato, apontando para algo da maior importância.

Gallasso - Não digo que a legislação trabalhista brasileira deva ser liberal como a norte-americana, mas ela acaba criando monstruosidades.

JRWP - Você acha que podemos dizer aos jovens, aqui na ESPM, e em outras escolas de administração, comunicação, que se deveriam encaminhar na direção de carreiras em vendas?

Gallasso - Primeiro vocês teriam que mudar o currículo. Aí, sim, poderiam encorajá-los.

JRWP - Você acha que eles deveriam ser mais adequadamente adestrados e preparados para lidar com as realidades de vendas.

FG - Nossos currículos deveriam ser modificados.

Gallasso - Uma coisa que deve entrar no currículo das escolas como a ESPM, a FGV são as técnicas de ECR, que estão sendo desenvolvidas - Efficient Consumer Response. CRM é outra coisa; é o relacionamento com o cliente. ECR é aquilo que apareceu no Wal-Mart nos Estados Unidos, já faz uns 12 anos. Nos Estados Unidos, um supermercado normal tinha 20% de custos operacionais; um supermercado atendido por central de distribuição 15%; os supercenters do Wal-Mart chegaram a ter 10% e o Sam's Club 7%. E como o Wal-Mart conseguiu isso? Através de uma melhora de eficiência nas suas relações com os fornecedores.

JRWP - O que se chamava antigamente de setor de compras.

Gallasso - É, mas hoje envolve logística e muitas outras coisas. Aí o ECR veio com uma forma -isso pelo FIM (Foods Marketing Institute), que criou um grupo de pessoas que eram executivos importantes de grandes empresas que forneciam ao varejo e grandes varejistas para estudar quais seriam as melhores técnicas possíveis para melhorar a eficiência no relacionamento comércio/indústria. E foi aí que apareceram várias técnicas como Category Management, VMI - Vendors Management Inventory -, RMI - Retailers Management Inventory -, EDI, etc. Todas essas inovações que estão aí, à disposição do mercado. ECR, na realidade, tenta aproximar comércio e indústria para, juntos, desenvolvam as técnicas para que o mercado seja mais eficiente e o consumidor na ponta, beneficiado.



**"A UNIVERSIDADE BRASILEIRA AINDA VÊ O
MARKETING COMO O GRANDE MOTOR DA EMPRESA"**

JRWP - Interpretando com certa liberdade as suas palavras, desde que nós, escolas, estivéssemos dando uma formação mais adequada, esses jovens encontrariam boas oportunidades no mercado...

Gallasso - Sem dúvida. Posso estar errado, mas a universidade brasileira ainda vê o marketing como o grande motor da empresa. Pode ser, em termos de inovação, mas o grande motor da empresa é vendas. E, em vendas, é preciso gente de qualidade, para atuar dessa forma que estamos descrevendo, precisam ser formados para isso. Fui fazer uma palestra, na FGV, para alunos da graduação, sobre ECR e fiquei abismado com o desconhecimento que tinham do comércio. Não sabiam o que era comércio. Essas coisas lindas e maravilhosas do marketing, para mim, são passado, já acabou. Sei, porque fui gerente de produto. Na realidade, acho que há oportunidades ainda nem sonhadas na área de vendas. E a universidade brasileira é responsável por isso.

FG - A universidade brasileira não gera conhecimentos; abre a cabeça. Sua obrigação é ter as antenas voltadas para o mercado, para captar essas novidades, trazê-las para cá, pô-las em perspectiva, conceituar e teorizar. Mas talvez não estejamos captando com rapidez o que está acontecendo lá fora.

Gallasso - E muitos dos nossos professores acadêmicos são presunçosos. Imaginam que sabem tudo e, infelizmente, muitos deles não se atualizam como deveriam.

FG - E ainda não perceberam o que você acabou de dizer: que a era do marketing está acabando.

Gallasso - Está acabando, modificando-se.