

HISTÓRIAS VIVAS DA PESQUISA DE MERCADO

COMO MANTER UMA MARCA
ATIVA POR MAIS DE 50 ANOS



SILVIO PIRES DE PAULA



A ALMA DA DEMANDA

A capa do livro reproduz um quadro que fica logo à entrada do escritório da Demanda. É uma pintura da artista Anna Marcondes, inspirada no que percebeu da alma da empresa, depois de conversar longamente comigo. A Acrópole estilizada do logo da Demanda aparece como uma prateleira com vários objetos simbolizando sentimentos, experiências ou aspirações.

Na Grécia Antiga, Acrópole significava a parte mais elevada da cidade, onde se estabelecia o contato entre o visível e o invisível. Trata-se um lugar simbólico para nossa imaginação, que sugere ascender para o mais elevado de nós mesmos. Consideramos que o mundo atual necessita de novas acrópoles, feitas não de pedras, mas de seres humanos, erguidas no coração de nossas cidades, para crescer interiormente e recuperar os laços profundos que nos unem com os demais e com a Natureza.

Na sua prateleira a luminária cria em luz o frontão do Pantheon romano (neoclássico), da Acrópole grega (o berço dos semideuses) ... presente no logo da Demanda, reforçado pelas tonalidades de amarelos que formam a construção e simulam os pilares. Pilares que ligam o sonho ao desejo e à construção.

No interior desta parte, iluminada e com vários elementos simbólicos que constroem uma referência a gostos, escolhi representações que sugerem a sabedoria do tempo, o rumo e controle da vida, a busca do belo e do prazer, a organização dos registros. Estão presentes: a família, a competição, o esporte, o feminino, a longevidade. Na base está o material ligado à sabedoria, a paixão controlada, a música, o pensamento filosófico.



Histórias Vivas da Pesquisa de Mercado
5ª Edição - 2026

COPYRIGHT 2026 SILVIO PIRES DE PAULA

Edição: Vinicius de Paula
Kokopelli Books: Eliana Gola
Capa e Ilustrações: Vinicius de Paula
Obra reproduzida na capa: Anna Marcondes
Fotografias: Arquivo do Autor

HISTÓRIAS VIVAS DA PESQUISA DE MERCADO

Como Manter Uma Marca Ativa
por Mais de 50 Anos

Silvio Pires de Paula



ÍNDICE

- **Prefácios**
- **Introdução**
- **Por Que Contar Nossas Histórias?**
- I. As Muitas Aventuras da História da Pesquisa de Mercado no Brasil**
- II. Como Sobreviver Tanto Tempo**
- III. O Legado da Demanda**
- IV. Segmentação de Mercado**
- V. Reflexões sobre o futuro**
- VI. Anexos**
- **Elogios ao autor**
- **Sobre o autor**

PREFÁCIOS

Silvio Pires de Paula, Ator e Historiador do Nosso Tempo

Apresentar Silvio é desnecessário. Sua biografia fala por si, mas é emocionante fazer com ele esta sua viagem a um passado que não foi apenas dele, principalmente por ter participado desse percurso, com o qual traz ao presente aqueles tempos que foram nossos. Conheci Silvio no começo de sua vida profissional, quando já dava sinais de ser o *research minded* que cada vez mais demonstrou em sua trajetória posterior. Desde que o conheci notei nele o espírito indagativo que é indispensável para o trabalho que fazíamos. Sua aptidão para ouvir pessoas, sua acuidade para os detalhes e sua ânsia por conhecer métodos e técnicas de pesquisa eram por demais surpreendentes.

Trabalhamos juntos com perfeito entrosamento. Nossa convivência profissional foi intensa e bem sucedida, mas não foi tão longa como poderia ter sido. Teve que ser interrompida por circunstâncias alheias à nossa vontade. Separados, vivemos experiências semelhantes em ambientes próximos, como vizinhos que se vêem e se respeitam à distância. Agora, lendo tudo que aqui nos relata, torna-se enfim confirmada a trajetória brilhante que já permitia antever.

Sua personalidade se ajustava às exigências de uma época de múltiplos atrativos e de exigências as mais diversas, que nos obrigavam a ter uma versatilidade cada vez maior para atendermos a solicitações de todo tipo. Agora é mais fácil entender como Silvio conseguia trabalhar tanto em tão pouco tempo. Sua habilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo – segundo ele mesmo nos diz – o converteu em um viajante de todos os mares no oceano das pesquisas de opinião e mercado.

Ao nos oferecer este seu precioso livro, Silvio não apenas nos abre a oportunidade de um grande mergulho no passado que temos em comum, como também nos deixa uma grande lição de vida. Silvio tem a grande virtude de descobrir o lado bom da vida nas pessoas e nos fatos, tornando positivo o saldo negativo das experiências e dos convívios. Silvio aprendeu desde cedo a converter em limonada os limões amargos que a vida lhe entregou. O segredo de sua vida está em sua capacidade de sobreviver indo além de si mesmo. Sobreviveu não apenas a um acidente rodoviário como também a todos os outros desafios que teve de enfrentar.

Este seu livro é muito mais do que simples autobiografia. É acima de tudo uma grande lição de vida. Uma lição de quem soube converter os obstáculos em aquisições e transformar perdas em conquistas.

Mais do que o relato do que já passou, é um roteiro para se aprender como viver. As décadas de atos e fatos aqui narrados o colocam como o ator e também como o historiador de uma geração que viveu o trabalho pioneiro de fundar uma profissão que antes não existia e que vem se transformando cada vez mais, por ser um modo novo de documentar a realidade veloz e volátil das coletividades do mundo atual. Mais do que uma autobiografia profissional, esta obra é a biografia de uma geração da qual também faço parte, ao lado de colegas brilhantes cujo legado constitui um acervo que precisa ser preservado e um registro de aspectos fundamentais da realidade social e econômica da época em que vivemos. Trazer o passado de volta por meio de autobiografias significa bem mais do que apresentar o que se viveu no passado. Significa ligar o tempo já vivido para ajudar a entender o presente.

Silvio torna-se ainda mais vivo ao resgatar a memória de pesquisadores com os quais tivemos a oportunidade de conviver e com os quais tivemos experiências profissionais parecidas, enfrentando os mesmos desafios e superando os mesmos obstáculos, embora nem sempre lado a lado. O que havia de competição agora se converte em resgate de um esforço comum para fundar as bases de um trabalho que sempre havia sido requerido nas coletividades humanas no passado. Esta obra nos traz a reavaliação de um tempo que foi nosso e que permanece sendo em quem somos. Dizem que o passado não volta; embora isto seja verdade, pode voltar nos relatos e nos memoriais como os que esta obra nos traz.

Silvio aparece nesta autobiografia, ao lado do excelente pesquisador que foi, como um grande ator de uma história real na qual a profissão de pesquisador transitou no meio dos fatos e entrechoques que nossa geração enfrentou. É mais um modo de nos reaproximar, retratando as mesmas experiências de trabalho que conquistamos, os mesmos contatos profissionais que obtivemos e principalmente as mesmas transformações que mudaram nossas vidas.

Silvio aqui se qualifica para ser o biógrafo de toda uma geração da qual fazemos parte. Sua memória extraordinária para datas, nomes e fatos faz supor que anotava tudo que se passava a cada dia, tendo em vista elaborar esta obra que agora nos traz. Tira do fundo de seus arquivos e principalmente do fundo de sua memória os nomes, os fatos e as circunstâncias econômicas e políticas que podem se tornar referência indispensável para os historiadores

futuros. Qualifica-se como o cronista de toda sua geração, ao restaurar um passado que já vinha se perdendo.

Tivemos em comum, como projeto de vida, realizar esse trabalho quase sempre anônimo de registrar a vida coletiva que nos cerca através da linguagem das pesquisas de opinião e mercado. Raramente as pessoas se dão conta de quanto há de humano em uma profissão sumamente técnica como esta. É um trabalho no qual se exige ligar a frieza dos registros, para colher e compreender sentimentos humanos os mais diversos. É um trabalho que obriga a ligar as abstrações dos estatísticos com as instabilidades sociais. É viver entre o tumulto dos interesses em choque e realidade oscilante das atitudes humanas. As pesquisas de opinião e mercado, mais do que qualquer outra atividade científica, impõem o dever de conter a própria subjetividade, para colher o que há de vivo na subjetividade alheia. É um trabalho que obriga a conjugar a lógica da razão com fundo vago das emoções dispersas.

Escrever um livro de memórias em uma época de aceleradas transformações tem ainda o mérito de preservar o que se perde na velocidade crescente do mundo em que se vive. Silvio aqui retrata o impacto das transformações tecnológicas sobre as técnicas de trabalho com que nossa geração se confrontou. Aprendemos a viver em um mundo onde tudo muda cada vez mais rápido e onde muito do que se faz logo envelhece até mesmo antes de ter sido plenamente assimilado.

Surpreendentemente, muito do que Sílvio aqui relata parece ser algo mais do que passado: parece já estar longínquo, como se nenhuma das etapas percorridas tivesse sido sequer necessária para se chegar ao contexto igualmente mutante dos processos mecânicos e tecnológicos em que se vive atualmente.

Realizar esta longa e demorada viagem ao passado – em tempos de internet, nos quais tudo parece mais cada vez mais depressa do que o necessário para ser assimilado – é também um convite à reflexão a respeito dos limites e das alternativas contidas no interior da evolução tecnológica que nos arrasta. A política, a economia e os mercados sempre existiram ao longo da evolução da humanidade e sempre se tentou descobrir como conhecer e registrar os movimentos ali presentes, mas foi somente nos tempos atuais que foi possível realizá-lo.

No mundo atual, há inúmeros campos nos quais são realizadas pesquisas. No entanto, foram as pesquisas de opinião e mercado que deram a esse trabalho um significado novo, por terem se inserido cada vez mais presentes no processo político, econômico e social. Quando atualmente se fala em

pesquisas, fala-se deste trabalho que interfere nos subterrâneos das coletividades humanas, porque fazem parte da história destes tempos trepidantes e complexos, gerando documentos indispensáveis à sua leitura do presente e antecipando-se ao futuro.

Silvio torna-se assim o porta-voz de toda uma geração que fez, de um modo inteiramente novo, esta nova ligação entre a ciência a realidade, para retratar algo que se altera a cada dia. Suas experiências pessoais têm todas um pouco das experiências de todos os demais pesquisadores. O trabalho de pesquisar exige muitos olhos, muitos braços, muitas notas e muitos números, mas é sempre o mesmo, quando se trata de ligar o saber com o dever ou a ciência com a ética.

Carlos Meirelles Matheus

Pesquisador Notável, Professor, Filósofo, Autor, Cientista Político

Campos de Convergência, de Cooperação e de Complementaridade

Conheço o Silvio desde a faculdade. Começamos a conviver na EAESPFGV e criamos um forte vínculo, uma amizade que dura até hoje. Tenho por ele uma grande admiração profissional.

O Silvio foi decisivo para a criação da Nutrimental. Ele realizou as pesquisas que definiram o posicionamento desse empreendimento. Posso dizer que foi a opinião dele que me fez decidir aplicar todas as minhas poupanças e assumir empréstimos bancários para entrar no campo de alimentos saborosos, práticos e saudáveis.

Em 1968, junto com nossas esposas, fizemos uma viagem de carro a Buenos Aires com o objetivo pesquisar o lançamento do purê batata instantâneo “CHEF”. Foram duas semanas inesquecíveis de aprendizagem e inspiração. A convivência estreita ajudou-me a conceituar o projeto de alimentos pré-cozidos e desidratados da Nutrimental. Essa história está no livro, assim

como inúmeras outras que tiveram importância na vida e na trajetória empresarial do Silvio e dos seus clientes.

O curioso é que na EAESP-FGV tínhamos posições políticas opostas. Éramos, por assim dizer, adversários em termos ideológicos. Mas essas diferenças, ao contrário do que acontece na maior parte das vezes, nunca foram um problema para nós. Isso se deve muito à personalidade do Silvio, um agregador por natureza, que sabe lidar muito bem com paradoxos.

Ele é capaz de perceber as contribuições decorrentes de pensamentos conflitantes, identificar quais são os campos de convergência, de cooperação e de complementaridade, e mediar as relações. Características de um líder autêntico e de um leal amigo.

O pensamento humanístico também nos uniu. Recentemente, ele me convidou para fazer parte da organização de um instituto de pensamento estratégico vinculado ao Conselho Regional de Administração de São Paulo, do qual ele é vice-presidente. Eu aceitei. A reunião de instalação, mediada por ele, foi extraordinariamente inspiradora. Mexeu com todos.

O Silvio aprendeu e ensinou muito. E vai continuar a fazer isso, no que quer que ele se envolva. Ao completar 50 anos na DEMANDA, Silvio declara concluso seu mandato de gestor. Tenho a convicção de que ao se dar o direito de reduzir o ritmo de trabalho, ele vai rapidamente ocupar todo o seu tempo com causas de impacto sistêmico. E atrair muitos amigos.

Amigos não lhe faltam para participar dessa nova fase da vida. Ao longo dos anos, conheceu e conviveu com grandes nomes da publicidade, marketing, pesquisa, jornalismo, economia, artes, da academia e do mundo empresarial. Muitos deles ainda fazem parte do seu círculo de amizades.

Teve aula com Raimar Richers, Polia Lerner Hamburger, Afonso Arantes, Yuichi Tsukamoto, Heinrich Rattner, Ignácio Silva Telles, Gustavo de Sá e Silva, Luiz Carlos Bresser Pereira, Carlos Malferrari, Kurt Weill, Claude Machline. Conviveu com os cardeais da pesquisa, como ele carinhosamente os batizou, Carlos Matheus, Artur César, Otavio Eduardo, Aloisio Jacques Gonçalves, Raquel Moreno, Alfredo Carmo, Pergentino Mendes de Almeida, Julio Vercesi e Hilda Wickerhauser.

E ensinou na Escola Superior de Propaganda junto com professores que fizeram a história da publicidade brasileira, como Roberto Duailibi, Gerhard Wilda, Antonio Sodré Cardoso, Julio Ribeiro, Otto Scherb, Antonio Celso Piratininga, Renato Castello Branco, Ivan Pinto, Rodolfo Lima Martensen e Alfredo Carmo. Enquanto fazia tudo isso, fundou e pilotou uma das mais prestigiadas empresas de pesquisa do país.

Este livro é uma espécie de recapitulação da sua vida, tornando públicas ótimas histórias e as duras batalhas encaradas por quem se embrenha pelo caminho do empreendedorismo. Como bom observador que é, o Silvio descreve, cuidadosa e saborosamente, muitas das quase mil pessoas que passaram pela Demanda, evidenciando as qualidades e os atributos que cada uma delas agregou à empresa. Diz ser um predestinado, por ter nascido no ano em que foi criado o Ibope, a primeira empresa de pesquisa do Brasil. No entanto, tendo acompanhado seu trabalho de perto todos esses anos, sei que é da natureza do Silvio permanecer sempre antenado para estar no lugar certo na hora certa. Ele buscou o seu espaço. E usa um capítulo inteiro do seu livro para ensinar o segredo da sobrevivência.

A Demanda é a segunda marca mais antiga em atividade na área de pesquisa no Brasil. Superou inúmeras crises econômicas, esteve a ponto de fechar as portas em alguns momentos, engoliu poupança e bens da família e até resistiu a prisões na época da Ditadura Militar. Com um ajuste aqui e outro ali, a empresa aprendeu como se posicionar e se diferenciar num mercado cada vez mais dinâmico. Percebeu que a inovação tem que ser constante. E essa é uma regra de ouro, seguida à risca. Também criou um estilo próprio. O estilo do Silvio somado ao de inúmeros colaboradores e multiplicado pela experiência adquirida ao longo do tempo. A história da Demanda vale a pena ser conhecida.

Para os especialistas em marketing, sobretudo para quem trabalha com pesquisa, a leitura deste livro é um prazer e um dever. Está tudo aqui: a evolução da área de pesquisa, o início do telemarketing, a entrada em cena das ferramentas digitais, a atuação em diferentes áreas, a segmentação das personalidades, e muito mais. Sempre com a profundidade técnica e as soluções práticas do Silvio e sua capacidade de observar os detalhes sem perder de vista o conjunto. E para quem não é da área, o livro é uma oportunidade de colher insights sobre o desenvolvimento humano, as organizações, a sociedade, a política, os negócios, a felicidade e também o prazer de viver.

Boa leitura!

Rodrigo da Rocha Loures

Presidente da Nutrimental, ex-presidente da FIEP – Federação das Indústrias do Paraná

Contribuição no Desenvolvimento da Administração em Nosso País

A presente obra traz, ao longo de suas páginas, informações e atributos que a qualificam como indispensável. Em suas páginas desfrutamos de histórias vivas, como o título do livro bem define, que vão além da criação de uma empresa. Muitas passagens nos trazem à memória os protagonistas do mercado de pesquisa, caso da Demanda.

Com trabalho obstinado e competência, ofereceu às organizações públicas e privadas produtos e serviços de extrema qualidade, que resultaram no seu inquestionável sucesso. O leitor terá a oportunidade de conhecer e aprender sobre este universo e entenderá sua importância e contribuição no desenvolvimento da Administração em nosso país.

Diversos aspectos relacionados à área de administração são abordados e nós nos identificamos com o conteúdo apresentado nesses capítulos de agradável leitura.

Temas principais e paralelos, como a mudança para São Paulo com a família, permeiam quase todo o livro desde o tempo de estudante na Fundação Getúlio Vargas, o nascimento da Demanda, os clientes de outros países e suas referências culturais contextualizadas dentro das peculiaridades de cada época.

O autor nos brinda com capítulos que mostram sua profunda experiência e aprendizado. Seu conhecimento e a sua vivência retratam os caminhos de seu sucesso e nos deixam uma ampla visão do universo da pesquisa, relatado em diversas óticas e tornando-se referência na história da pesquisa de mercado no Brasil.

Sem dúvida, este é um livro que merece ser lido e relido.

Adm. Roberto Carvalho Cardoso

Presidente do Conselho Regional de Administração de São Paulo



INTRODUÇÃO

Quanto tempo é preciso para medir o sucesso de uma marca?

Esta é uma crônica vivida e contada por profissionais que trabalharam na Demanda, uma empresa de pesquisas brasileira que no último meio século, trabalhando em dezenas de países, atendeu com sucesso a mais de 800 das maiores empresas do mundo. Alguns clientes estão sendo atendidos há mais de 25 anos. Esse é um recorde importante em qualquer lugar e qualquer setor de atividade. Foram desenvolvidos, com sucesso, mais de 6.500 projetos ao longo destes anos.

Nossas pesquisas auxiliaram clientes a escolher locais para instalar novas fábricas, selecionar anúncios para propaganda, conhecer a imagem, alertar sobre insatisfações de empregados, escolher o melhor modelo de carro a ser lançado, testar sabores e fragrâncias, acompanhar a distribuição e os preços, determinar pontos fracos e fortes da concorrência, definir temas de campanha política e fazer prévias eleitorais.

Nossas pesquisas auxiliaram as marcas a se tornarem mais relevantes. Estamos contando, de peito aberto, sem restrições, as tantas aflições do empresário em sua luta para sobreviver às muitas crises por que passou a economia brasileira nesse meio século, os dilemas, os caminhos adotados. Negócios que começam e são descontinuados.

Adotamos contar as histórias de forma coloquial, como se estivéssemos em uma roda de amigos que passaram pela experiência profissional no vasto mundo da prestação de serviços de Marketing.

Estamos contando o envolvimento na criação de entidades associativas. Estamos revelando a jornada sem fim de nosso aprendizado, no Brasil e no exterior, para agregar valor aos serviços prestados aos nossos clientes.

É possível a uma empresa ser reconhecida como “bem-sucedida” mesmo escolhendo não ser grande? Embarque conosco nessa viagem, você vai gostar!



Por Que Contar Nossas Histórias?

Em 1942 foi criado o Ibope, primeiro instituto de pesquisas do Brasil. Por coincidência nasci nesse mesmo ano, acho que predestinado a desenvolver minha carreira em torno de pesquisa de mercado. A Demanda foi registrada em 1º de setembro de 1967 e desse modo temos meio século de aprendizado contínuo. A marca Demanda para pesquisa de mercado permanece como a segunda mais antiga empresa brasileira. Outras empresas anteriores, ou foram vendidas a grupos internacionais e mudaram o nome ou encerraram atividades.

Considero esta uma oportunidade única para juntar as histórias de muitos jovens que comigo passaram alguns dos melhores anos de sua rica vida.

Encontro todo dia com pessoas que trabalharam na Demanda. Isso acontece pelas redes sociais e percebo que estão mais maduras, já têm filhos grandes e netos, como eu. Eu as vejo felizes, em festas com suas famílias ou em disputas esportivas ou aproveitando belas paisagens em algum lugar do mundo.

Fico muito alegre ao encontrar alguns deles em ambientes de trabalho, em eventos ou em escritórios de clientes, quer como contratantes de pesquisa quer como concorrentes. Há um grupo todo especial de “demandetes”, umas lindas moças que se reúnem com frequência para celebrar a amizade e brindar o sucesso que começou enquanto estavam trabalhando na Demanda.

Este livro é dedicado aos colaboradores, aos alumni da Demanda, que com seu talento, seu espírito maravilhoso, sua alegria, sua dedicação conseguiram me empurrar por mais de 50 anos fazendo boas pesquisas.

Foi no ambiente da Demanda que eles aprenderam uma profissão, uma forma agradável de trabalhar juntos, a festejar o sucesso de cada projeto realizado com ajuda de muitas mãos, a virtude de sobrepujar desafios, a importância de trabalhar honestamente, dando o melhor de si para atingir o objetivo coletivo.

Alguns aqui encontraram amores que persistiram por longo tempo, às vezes por toda a vida. Filhas seguiram os caminhos das mães procurando trabalho de pesquisa conosco. Alguns saem, têm outras experiências e depois voltam.

Bebi da fonte. Comecei meu trabalho como entrevistador em 1962. Aprendi com os pioneiros de pesquisa no Brasil, grandes mestres como Octavio da Costa Eduardo, Arthur de Moraes César, Carlos Eduardo Meirelles Matheus, Tania Iecco, Fernando Soares de Camargo, Alfredo Carmo, Gerson Danelli, Julio César Vercesi e Hilda Wickerhauser. Alguns desses meus antigos

mestres foram denominados “Pesquisador Notável” pela ABEP, da mesma forma em que eu recebi essa honraria em dezembro de 2016.

Apreendi a fazer pesquisa também com os excelentes profissionais que trabalharam a meu lado na Demanda ou na Tele Marketing e a eles dedico este livro: *Alessandro Contessa, Ana Amélia Eufrásio, Ana Lúcia Mendes, Ana Maria Leandro, Ana Paula Soares, Ana Perpétua Botas, Ângela Fabi, Benitz Calvo, Caio Flavio de Souza, Caroline Sporrer, Celia Sassano, Cimara Fiorese, Clóvis Ricardo Peres, Dalva Biaget Massol, Daniela Azevedo, Dante Passos, Denise Mutal, Edilene Gonçalves, Eduardo Urso, Elisabete Marinho, Elisete Bertollo, Ellen Araújo, Enéas Martins Vieira, Elias Silva, Eric Lages Calça, Fabrício Chagas, Fátima Cruz, Felícia Matsubara, Felipe Spotorno, Fernanda Aguiar, Fernanda Lumberg, Fernando Torres, Gabriela Oliveira de Paula Prado, Gisela Kassoy, Guilherme Falavigna, Haley Fontenelle, Helena Teixeira de Camargo, Heloisa Pires de Paula, Hevandro Camargo, Inglezbel de Oliveira, João Fusco, Joaquim Perelli, José Luiz Machado dos Santos, Juliana Honda, Juliana Santos, Júlio Tannus, Kelly Kane Hashizume, Laura Sanches, Laura Silva, Lígia Cossoy, Linda Lomelino, Lúcia Rodrigues Máximo, Luciano Dordal Cleto, Luciano Ramos, Luiz Tadeu Bohn, Luiza Castanheira Sanches, Luzia Celeste Rodrigues, Máira Hosni, Malu de Alencar, Mara Lütke Elbers, Marco Antonio Forjaz, Marcos Paulo Sampaio, Maria do Carmo Martins, Maria Luiza Piccioli, Maria Regina Costa, Mariana Milo, Mariana Corásio, Marina Crema Leis, Marina Mischian Rodrigues, Mario Koga, Marluce de Paula Annunziata, Mazé Alves, Nara de Araújo, Natália Luz, Nathália Alves, Ney Luiz Silva, Olenka Franco, Olga Elisa Modesto, Olga Torres, Osmar Ferreira, Patrícia de Matteo, Paulo Campos, Paulo “Sircam” de Oliveira, Pedro Castanheira de Paula, Pedro Luiz Chaves Alvarenga, Rachel Moreno, Rafael Cardoso, Regiane Martinelli, Regina Sales, Renan Barbosa, Renato Onorato, Ricardo da Costa Barros Lopes, Roberto Marinho, Rômulo Pinto, Roseli Zabukas, Rubens Hannun, Rui Francisco Oliveira de Paula, Rui Gorniak, Sandra Giandália, Sergio Cotrim, Silvia de Paula Marcondes, Stella Fátima de Paula Xavier, Tatiana Sanson Albuquerque, Vaner “Teté” Birolli, Vilma Martins, Vinicius Pires de Paula, Walkyria Alves, Wanderley Emerich Ribeiro.*

Imagino um trem percorrendo os trilhos de uma longa estrada e recebendo em cada estação alguns novos passageiros, cada um deles com interesses, motivações e sonhos de chegar a algum lugar. Cada passageiro interage com os outros e todos dividem experiências enriquecedoras entre si. Alguns viajam poucas estações, outros percorrem longas distâncias. Alguns descem, experimentam outros transportes e depois retornam ao trem original.

Somos os condutores desse trem e tivemos o privilégio de conduzi-lo com a ajuda de todos vocês que dedicaram alguns dos melhores anos de suas vidas para mantê-lo nos trilhos, em uma viagem segura.

Mais de 30 outras empresas de pesquisa foram criadas por antigos colaboradores da Demanda e tenho muito orgulho de ter mostrado oportunidades, ensinado métodos e técnicas e até facilitado aproximação com clientes.

Vamos à nossa história comum!



I.

AS MUITAS AVENTURAS DA HISTÓRIA DA PESQUISA DE MERCADO NO BRASIL

**“OS CIENTISTAS DIZEM QUE SOMOS FEITOS DE ÁTOMOS, MAS
UM PASSARINHO ME DIZ QUE SOMOS FEITOS DE HISTÓRIAS”**

Eduardo Galeano



MUDANÇA PARA SÃO PAULO

A viagem de 390 km pelo vagaroso trem da Estrada de Ferro Sorocabana demorou quase 14 horas. Embarcamos em Salto Grande, na divisa do Estado de São Paulo com o Paraná, à beira do Rio Paranapanema, para a longa viagem até a capital. Em Botucatu, no meio da noite, os passageiros tinham que fazer baldeação, mudar para outro trem de bitola mais larga. De manhãzinha chegamos cansados, sonolentos, mas animados ao encontrar uma cidade tão grande, tão agitada como era São Paulo, em 1956.

Nessa época havia bondes nas ruas, muitos homens ainda usavam chapéus e as mulheres saíam de sombrinha para se proteger do sol. Ainda não existiam supermercados. Não havia televisão nas casas. O rock & roll ainda não era tocado nas rádios e vitrolas.

A decisão de meus pais de mudarem com os filhos pequenos para São Paulo foi um exemplo de força de vontade. Em Salto Grande, a pequena cidade de 5 mil habitantes onde morávamos, vivia toda a família de minha mãe. Sair da tranquilidade de uma cidadezinha de interior para dar aos filhos a oportunidade de estudar em cidade grande teve seus inconvenientes. Em Salto Grande o custo de vida era baixo, a alimentação praticamente disponível no caudaloso Rio Paranapanema ou nas hortas e galinheiros de todos os quintais, não havia despesas de aluguel, escola, lazer ou condução. Em São Paulo todas essas necessidades se transformaram em contas mensais.

Nossa família teve um período de dificuldades por alguns anos. O salário minguaço que meu pai recebia como professor estava sempre perdendo do custo de viver em uma cidade grande, com as contas de aluguel, comida, roupa, condução, material escolar. Ele ganhava o limite do suficiente para sustentar a família composta do casal mais quatro filhos: eu com 13 anos, Heloisa 11, Marluce 9 e Vinícius 3.

Marluce foi estudar em um grupo escolar perto de casa, enquanto que eu e Heloisa fomos ao Ginásio Perdizes, onde meu pai arranjava emprego para ensinar Francês e Português. O dono desse ginásio era também antigo

seminarista como meu pai. Como filhos de professor, eu e Heloisa não pagávamos a escola. Meu tio Geraldo nessa altura já tinha se formado em curso superior de música em Campinas e veio morar conosco para lecionar também na mesma escola.

Toda manhã o mesmo grupo de quatro pessoas, meu pai Francisco, meu tio Geraldo, minha irmã Heloisa e eu andávamos o quilômetro que separava a Rua Apinajés onde morávamos, até o Ginásio Perdizes na Avenida Francisco Matarazzo. Havia um ônibus que fazia quase o mesmo trajeto, mas íamos a pé mesmo, para economizar. Era também uma oportunidade de conversar, contar histórias, aprender com eles.

Para ganhar mais, meu pai arranhou outras escolas para lecionar à noite e voltava muito tarde, sempre cansado. Quando Vinícius cresceu um pouco mais, minha mãe arrumou uma ajudante e também pôde sair para trabalhar. Conseguiu emprego como auxiliar de ensino na delegacia de ensino de Santo André, muito longe de casa. Tinha que pegar ônibus, depois trem, depois outro ônibus. A volta era melhor, com a carona que conseguia para boa parte do caminho.

Somente nos fins de semana podíamos ficar juntos como família e daí, eventualmente ir a parques. Eu gostava de passear de bonde, mas queria mesmo era ir à matinê de domingo do Cine Metro para assistir aos desenhos da Disney.

A comida do dia a dia em casa sempre foi muito simples. Hoje entendo que era preciso ser criativo com pouco dinheiro. Meu pai gostava de cozinhar e aos domingos inventava alguma novidade com nomes estranhos como Arroz de Braga, Mungunzá ou Estrogonofe.

Nós, os filhos de Francisco e Noêmia, tínhamos uma vantagem sobre muitas outras crianças: os livros e as lições particulares que tínhamos no dia a dia com nossos pais em nossa própria casa. Professores sempre estão de olho se os filhos falam ou escrevem errado. Professores indicam livros interessantes aos alunos. Esses livros já estavam na estante de casa.

Por volta dos 15 ou 16 anos, eu e Heloisa já tínhamos lido boa parte da coleção de livros do Machado de Assis e Monteiro Lobato. Lemos desde cedo Erico Veríssimo, Guimarães Rosa, Aluísio Azevedo, Manuel Bandeira, Castro Alves e tantos outros autores que um professor de Português tem quase a obrigação de manter em casa. Também havia muitos livros em Francês e Inglês, esses mais difíceis para crianças decifram. Havia gramáticas de Português e Latim. Havia biografias e livros de viagens. Marluce e Vinícius, os irmãos menores, também desenvolveram cedo o gosto por leitura e estudo. Meu pai e minha mãe foram bons escritores de contos, textos de discursos e poesias. Meu pai gostava de organizar as atividades

extracurriculares de que os alunos tanto gostam: concurso de música, orfeão, jornalzinho, peças de teatro. Trabalhou em várias escolas de São Paulo.

Atualmente há uma bela escola estadual no Jardim Mitsutani, região de Campo Limpo, na zona sul de São Paulo com mais de 2600 alunos, dedicada ao nome dele, Francisco de Paula Conceição Junior. A biblioteca dessa mesma escola tem o nome de minha mãe, Noêmia Pires de Paula, ela própria autora de 4 inspiradores livros de contos e poesias.

Primeiro Trabalho

Com 15 anos, estudando à noite no Colégio de Aplicação da Faculdade de Filosofia da USP, comecei a trabalhar durante o dia como office boy em um escritório de vendas de material elétrico na Rua Florêncio de Abreu, perto do Largo São Bento. Chegava cedo, limpava o pequeno escritório e logo saía para entregar correspondências e amostras de isoladores ou ferragens para os clientes da empresa.

Quando comecei a trabalhar costumava voltar de ônibus para almoçar em casa, mas o trajeto de ir e vir era muito demorado e cansativo, então passei a levar marmita ou a almoçar lá perto do trabalho mesmo. Esfihas e quibes eram os lanches preferidos. No final da tarde, depois do trabalho, pegava o ônibus de volta para casa, comia um jantar preparado mais cedo pela minha mãe e daí pegava outro ônibus para o colégio que ficava na Rua Gabriel dos Santos no bairro de Santa Cecília. Acho que essa é a rotina corrida de tantos brasileiros que trabalham de dia para estudar à noite.

Em geral as entregas de correspondências eram próximas e eu podia ir a pé. Para entregas em outros bairros precisava ir de ônibus e, assim, comecei a conhecer melhor a cidade. Com o tempo já me locomovia com mais segurança. A fábrica da Tele Cerâmica era na Penha e às vezes me pediam para ir levar coisas até lá, tomando um ônibus que passava pelo Brás, Belém e Tatuapé, até chegar à Penha. Se havia clientes em Santo Amaro, lá ia eu atravessar a cidade até a zona sul.

Ainda não havia metrô ou corredores de ônibus. Havia bondes ligando os bairros mais distantes. Fico pensando como teria sido mais fácil minha vida se houvesse, como hoje, correio rápido e seguro, internet, entrega com motoboy, celular com GPS, cobrança bancária e metrô. Provavelmente meus serviços de office boy não teriam sido necessários, como quase não o são hoje em dia.

Comecei a entender como operavam os negócios, como meus chefes tratavam os clientes, o que diziam, para que serviam faturas e duplicatas, o que era um pedido, como se comemoravam as vendas.

Fui sempre muito bem tratado, ganhava sempre um troco a mais que o necessário para os transportes, ocasionalmente até ajuda para reforçar o

lanche. Ainda hoje recordo, com gratidão, de meus chefes, bem vestidos, perfumados, alegres. Trabalhei com salário mínimo para menor por uns 2 anos nessa empresa, onde permaneci até os 17 anos.

A partir de então, procurei outras formas de ganhar dinheiro e achei que vender coleções de livros (enciclopédias, Machado de Assis, Tesouro da Juventude) poderia ser interessante. A comissão de vendas era boa, maior que eu recebia em um mês de trabalho de office boy. Antigamente toda residência tinha pelo menos uma coleção de livros na sala para mostrar que a família tinha cultura. Consegui vender algumas coleções para parentes e vizinhos, mas depois de alguns meses esse círculo de conhecidos se esgotou.

Com 18 anos descobri que fazer entrevistas para pesquisa de mercado era algo mais fácil que vender livros além de proporcionar rendimento mais seguro. Alguém me indicou a Marplan, na Rua 24 de Maio e, depois de um rápido treinamento, fiz minhas primeiras entrevistas sobre leitura de jornais e revistas. Manchete e Cruzeiro eram as revistas mais lidas naquele final de 1961.

Como já conhecia um pouco da cidade conseguia ir aos bairros distantes que me eram determinados e voltava com minha produção completa.

Falar com gente desconhecida e pedir sua opinião sobre algum assunto era fácil naquele tempo. As donas de casa atendiam a porta, às vezes convidavam para entrar, ofereciam água, queriam conversar.

Meu primeiro supervisor foi Fernando Soares de Camargo, um sociólogo sensacional, de esquerda, que depois passou a ser meu amigo e mentor. Ele estimulava a mim e a outros entrevistadores que pensássemos nas injustiças sociais do Brasil, na exploração do trabalho. Recomendava livros. Foi ele que indicou a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas e a Escola Superior de Propaganda como escolas de futuro, para as quais eu deveria prestar vestibular. Enquanto estava no colégio falava aos outros que queria ser médico e tinha até optado pelo curso científico para ficar nessa direção. Então a sugestão de mudar para áreas novas, no começo, foi estranha para mim e para meus pais. Essas escolas eram novas e a formação era diferente das tradicionais.

Com 18 anos eu me alistei e fui fazer serviço militar na Aeronáutica. Naquele ano não consegui conciliar o 3º colegial no Colégio de Aplicação com a exaustiva vida de soldado e, então, fui reprovado. Mas ganhei experiência extraordinária na caserna que viria a ajudar minha vida profissional. Voltei para terminar o colegial só depois do serviço militar.

Fiquei forte no quartel

O ano que passei como soldado da Aeronáutica, no Campo de Marte, em Santana, foi um dos melhores de minha vida. Fiquei forte, adquiri músculos de tanto fazer ordem unida, ginástica, exercícios, caminhadas, carregar peso, correr, andar muito. Fiquei definitivamente curado de uma bronquite que havia me acompanhado por vários anos na infância e adolescência.

O primeiro choque foi com a diferença entre os soldados, a origem humilde da grande maioria, a disposição para brigar, os hábitos muito diferentes de se sentar à mesa e comer, a higiene precária com que tratavam o corpo e as roupas. Tenho péssima lembrança do mau cheiro de camisas e meias suadas que eram deixadas no alojamento. Aprendi a cuidar de minhas coisas, por exemplo, meu boné com a asinha da aeronáutica. Ele podia desaparecer de cima de minha cama enquanto eu fosse tomar banho. Alguém podia “desapertar” meu boné e lá ia eu achar o culpado e arranjar encrenca. Não há furto em quartel, só desaperto.

O Campo de Marte, em Santana, era um quartel de reparos de aeronaves trazidas do Brasil todo. Eu era da infantaria de guarda, ou seja, o soldado que toma conta do quartel. Tinha que acordar muito cedo, fazer muito exercício, independentemente se houvesse frio e chuva, passar a noite dando guarda com turnos de duas horas para dormir quatro horas e depois repetir tudo outra vez. Também é da infantaria o soldado que faz muita faxina. Sabão, desinfetante, rodo, vassoura, esponja eram minhas armas de guerra.

Como estava entre os que mais tinham estudado na minha tropa, às vezes era escolhido para outros trabalhos. Não vou dizer que eram mais nobres que a faxina. Trabalhava no hospital militar lavando vidros que tinham sido usados para exames de fezes ou urina (não havia na época a noção de vidros descartáveis ou o perigo de contaminação, mas eu trabalhava com luva de borracha). Aprendi a aplicar injeção.

Ajudava, também, a carregar e descarregar os aviões e por duas vezes fui convidado pelos oficiais aviadores para o teste de voo com aqueles que tinham passado por um reparo. Os modelos usuais eram principalmente os B17, os C47 de carga ou hidroaviões Catalina. Mesmo sentado de lado, em avião de carga, muito quente e barulhento, era uma festa acompanhar os voos de teste, ver da janelinha a represa de Guarapiranga e principalmente contar depois a outros soldados. Eles queriam saber como tinha sido a aventura de voar.

Embora fosse uma época nervosa no país, com a renúncia de Jânio Quadros da presidência da República, a instalação de governos provisórios e conflitos sociais, esses assuntos políticos não nos afetavam, os soldadinhos da Aeronáutica no Campo de Marte.

Algumas coisas interessantes que se aprende no quartel:

- *Em respeito à disciplina e ao tal Regulamento Geral da Aeronáutica você não pode recusar nada que lhe dão, desde roupa, alimentação, tarefa, o que seja. Aprendi a comer comida ruim, a usar roupas de que não gostava e a fazer coisas sem discutir. Se me mandassem para a guerra, eu iria sem pensar muito.*

- *Adquire-se uma sensação de se pertencer a uma entidade poderosa, em que você tem muitos companheiros fiéis, prontos a tomar a sua defesa. Você perde o medo. Essa entidade, a força armada, cuida de você, dá comida, roupa, atividade para ocupar seu dia, você não precisa se preocupar com nada mais.*

- *O soldo que eu recebia era uma miséria, mas não fazia muita diferença porque eu podia andar de ônibus de graça, às vezes ganhar algum lanche em padaria. Não tinha que dividir meu soldo com ninguém. Quando outras necessidades estavam resolvidas, o valor do salário não parecia tão importante.*

- A farda atrai mulheres.

Tive muitos bons companheiros que depois fizeram carreira militar ou civil de sucesso. Mas, é claro, havia a exceção.

Entre meus colegas de farda, um dos mais elegantes trabalhava na Intendência. Ficou conhecido depois pelo triste apelido de Chico Picadinho, devido ao fato de matar e esquartejar mulheres. Matou uma, foi preso, cumpriu pena, saiu e reincidiu, matando e esquartejando outra.

Embora fosse considerado um santo, eu próprio fui colocado duas vezes em xilindró, como a prisão é chamada no quartel. Em um sábado à noite, para encontrar uma garota, estava saindo escondido de meu turno no banco de trás de um furgão e fui apanhado pelo tenente, o oficial de dia: três dias de detenção, ou seja, tinha que sair de dia para as tarefas normais no quartel, mas dormia no xilindró. Não consegui nem avisar a garota.

Outra vez estava em meu posto de guarda distante, pouco antes das 6 horas da manhã, todo à vontade, folheando uma revista velha de “coelhinhos” que havia encontrado por lá, com o fuzil jogado de lado, sem boné, e de repente um susto. Para na minha frente o carro azul com chapa branca do brigadeiro, o comandante do Campo de Marte. Em um segundo joguei a revista, catei o boné, o fuzil e fui dar continência... Ele apontou a revista no chão e eu tive que ir buscar e entregar a ele.

“- Soldado, vá até a minha sala, hoje à tarde!”

Terminei meu turno, fui substituído por outro soldado e fui contar a desgraça para o sargento, meu superior imediato. Levei o maior esparramo, o sargentão ficou possesso. Tinha cometido falta grave. Fui à tarde, acompanhado de um tenente, também bravo comigo, ao gabinete do brigadeiro e saí de lá com 15 dias de detenção. Todo mundo ficou sabendo, claro, provavelmente qualquer ideia que eventualmente eu tivesse de seguir uma carreira militar terminou por ali mesmo.

Encerrado o serviço militar voltei a estudar, no 3º ano colegial do Colégio de Aplicação e iniciei, todo animado, uma nova procura de trabalho.





COMO ERAM FEITAS AS PESQUISAS NA DÉCADA DE 1960

Comparando a maneira como era realizada a pesquisa de mercado na década de 1960 e como é feita hoje em dia, observo um formidável progresso, com benefícios de custo, segurança e tempo.

Pode parecer estranho para os mais jovens tão acostumados com isso, mas não havia computadores, internet, celulares, sistema de telefones conectados, fax ou redes sociais. Eram deficientes as informações sobre população, renda, demografia, distribuição regional. O que se costuma chamar como fontes de dados secundários eram dispersas, desatualizadas e não muito confiáveis. Não havia cartões de crédito e os bancos não possuíam sistema de compensação de cheques interligados, de modo que um cheque depositado na agência de uma cidade podia demorar mais de uma semana se o banco fosse de uma cidade vizinha ou de duas a três semanas se fosse de outro estado.

Os contatos telefônicos eram demorados, as ligações cheias de ruídos. Poucas residências tinham telefone fixo e eles custavam uma nota preta. Usava-se a telefonista para encomendar uma chamada telefônica interurbana para dali a algumas horas. Nos aparelhos, em geral de cor preta, tínhamos que discar um algarismo, esperar o disco voltar à posição inicial, discar outro e, assim, até completar o número com o qual queríamos falar. Não havia pesquisadores treinados fora de São Paulo e Rio. A coleta de dados era feita exclusivamente por meio de entrevistas pessoais, com equipes de entrevistadores enviadas a partir dessas 2 capitais para todo o Brasil.

Primeira aventura de pesquisa em viagem

Em 1963, já tinha terminado o curso colegial, mas ainda não estava em universidade e voltei para o trabalho de entrevistador. Um dos meus primeiros trabalhos foi no Inese, em uma pesquisa para a Gillette com

consumidores e varejistas de lâminas de barbear. Fiz entrevistas desse estudo em São Paulo e depois fui convidado para o mesmo trabalho em uma dezena de cidades do Paraná.

Sáímos de São Paulo, eu e o carioca Luiz Castro Fonseca, apelidado por todos carinhosamente de “Manso” por seu jeito de andar e falar. Ele era o supervisor, mais velho e experiente de nossa equipe de dois, para uma viagem de 4 semanas de ônibus. Sáímos de São Paulo com questionários e nossas roupas em malas e mochilas. Recordo-me dos nomes de cidades como Laranjeiras do Sul, Tuneiras do Oeste, Campo Mourão, Porto União, Umuarama, Rolândia, Cerro Azul, Londrina e Curitiba.

Como a primeira unidade de sorteio amostral era o distrito, tínhamos que ir às cidades e daí achar os distritos sorteados. Naqueles anos, o Brasil tinha grande população rural e então uma parte da amostra era em zona rural. Quando não tínhamos mapas trazidos de São Paulo, tínhamos que comprá-los em postos do IBGE em cada cidade.

Muitas vezes, nem o IBGE dispunha de mapa oficial de vários distritos e então tínhamos que, a partir da rua principal, desenhar o mapa da pequena localidade mostrando a localização da igreja, a praça, os principais pontos de comércio, as ruas paralelas, as esquinas, enfim produzir um desenho que pudesse caracterizar o lugar.

A nossa pesquisa era com consumidores de lâminas sorteados entre aqueles residentes nos lugarejos. A partir de uma praça, traçávamos um roteiro de ruas em ziguezague onde seriam feitas as entrevistas. Tocávamos as campainhas ou batíamos palma na frente das casas de apenas de um lado da rua mantendo intervalo de 3 domicílios e pedíamos para falar com um homem adulto. Nos domicílios, quando residiam vários adultos consumidores, a escolha era decidida por aquele cuja data de aniversário fosse a mais próxima.

Mesmo em cidades maiores o ambiente de rua era mais seguro e amistoso naquela época, todos atendiam a porta e nos convidavam para entrar, ofereciam café, às vezes até bolo.

A pesquisa envolvia identificar precisamente a lâmina usada (se o respondente usasse lâminas) e os hábitos de consumo. Para a identificação correta da lâmina utilizada pelo consumidor, levávamos pacotinhos com lâminas novas, para trocar pelas usadas.

Para a pesquisa em zona rural, íamos até os limites da área urbana e, a partir daí, em caminhos de terra, chegávamos aos sítios e fazendas próximas mantendo o mesmo intervalo de 3 propriedades entre cada uma das selecionadas.

Os varejistas eram pesquisados na zona de comércio de cada localidade. Identificávamos os produtos vendidos e os anotávamos em um questionário, além do endereço e o nome do estabelecimento. Qualquer tipo de ponto de venda de lâminas deveria ser pesquisado nesse estudo de distribuição.

A comunicação com o escritório de São Paulo era em geral feita por telegrama, informando com poucas palavras o andamento do trabalho: “Tuneiras. LuizSilvio”. A assinatura de um telegrama não era paga e queríamos dizer apenas com uma palavra que o campo em Tuneiras do Oeste tinha sido terminado por essa maravilhosa equipe, que estávamos bem e indo para outra cidade. À medida que íamos terminando a coleta em uma cidade despachávamos o pacote de questionários pelo correio. A cada semana falávamos também por telefone para dar outras notícias, pedir providências, em geral ordem de pagamento para ser retirada na agência do Banco do Brasil de alguma cidade. Tínhamos saído de São Paulo com dinheiro para uns 10 dias e haveria remessas semanais. Um eventual atraso deixaria ambos os entrevistadores em situação difícil.

“Teje” preso!

Em Rolândia, estávamos sentados, almoçando, eu, o “Manso” e o “Lorde” na pensão onde tínhamos nos hospedado na noite anterior.” “Lorde” era um supervisor do departamento de pesquisas da Gillette que tinha chegado do Rio naquela manhã. Todo bem vestido e perfumado, a ponto de ser imediatamente apelidado de “Lorde” por nós, os dois pesquisadores.

De repente apareceu um guarda gordo, de uniforme verde, armado de um facão, que interrompeu o nosso almoço e nos levou presos para a cadeia local. Junto do policial estava outro homem que eu tinha entrevistado naquela manhã: era o dono de uma banca que vendia quinquilharias, ervas, cigarros e também lâminas. Aparentemente ele não tinha entendido bem o propósito da pesquisa ou talvez estivesse também vendendo ervas ilegais, mas era amigo do policial.

Provavelmente fomos as primeiras pessoas a fazer algum tipo de pesquisa naquela cidade e, como todos os pioneiros, estávamos “sujeitos a morrer nas mãos dos índios”. Fomos trancados na única grande cela com mais meia dúzia de presos com quem interagimos por umas 4 horas. Não houve tempo de fazer amizade. Então chegou o tenente da polícia para nos libertar, depois de mostrarmos documentos e questionários, além de contarmos o que estávamos fazendo. Estávamos fazendo uma “estatística”.

O delegado alertou que o Oeste do Paraná era região muito perigosa, com contrabandistas, invasões e brigas por posse de terra, assassinatos. Recordo que estávamos em 1963, quando os movimentos pela reforma agrária estavam com toda força.

Ele ainda recomendou que, nas próximas cidades, visitássemos primeiro a delegacia para explicar o que estávamos fazendo e pedíssemos auxílio policial para visitar a zona rural. Foi o que fizemos em outras três cidades e isso facilitou bem a jornada.

Usávamos táxis, em geral jipes com tração nas 4 rodas, para vencer as estradas lamacentas do interior do Paraná, tanto para chegar nas fazendas mais distantes como, às vezes, para ir de uma a outra cidade.

A hospedagem era em pensões, pequenos hotéis ou, quando em distritos muito pequenos sem hospedaria, simplesmente em casas particulares onde podiam alugar o quarto por uma noite.

Em uma das cidades, Cerro Azul, passamos por uma experiência inesquecível. O jipe-táxi nos deixou em um distrito rural onde conseguimos pousada na casa de um morador. No dia seguinte fizemos todas as entrevistas necessárias. Como não havia condução naquele vilarejo, decidimos sair a pé com nossas malas para fazer entrevistas em uma fazenda do caminho e ali pedir pousada. Da própria fazenda, tínhamos plano de obter algum transporte para o destino seguinte. Tínhamos recebido indicação com o nome do dono da fazenda e a informação de que ele era hospitaleiro.

Chegamos já de tardezinha à fazenda, sem avisar. Abrimos a porteira e andamos em direção à sede que não estava à vista da estrada. Lembro que passamos por uma cerca de arame farpado e atravessamos um riacho até chegar à frente da fazenda, onde vários cachorros latiam. Na varanda da casa, o dono estava nos esperando com um revólver no cinto. Dissemos que queríamos fazer uma entrevista para uma pesquisa de mercado, o que ele não entendeu e recusou. Quando falamos que queríamos pousar lá na fazenda apareceu um segundo homem, com espingarda apontada em nossa direção. Entendemos que não éramos bem-vindos, pegamos nossas malas do terreiro e fomos voltando para a estrada. De repente, ouvi uns tiros e saí correndo, gritando: – “Manso, você está ferido?” E ele , também gritando: - “Eu não, e você?”

Na corrida de volta, não me lembro como atravessei a cerca de arame, passei o riacho e a longa distância até a porteira, com os cachorros latindo atrás e o medo de levar alguns daqueles tiros que estavam sendo dirigidos para o alto.

Continuamos pela estrada de terra já no escuro, sujos, nervosos, suados, perdidos, cansados de carregar as malas e questionários. Naquela época malas não tinham rodinhas. A certa altura encontramos um casebre de pau a pique à beira da estrada e, meio sem saber o que fazer, batemos palma e, depois de um tempo, uma luzinha se acendeu. Quando alguém respondeu da janela, dissemos que queríamos pousada. Esperamos mais um tempo. Outra

luz se acendeu, a porta abriu e pudemos entrar em uma singela casa de três cômodos incluindo a cozinha.

Contamos nossa desventura na fazenda. Apareceu uma caneca com água fresca de moringa. A dona da casa foi para o fogão de lenha, colocou uns cavacos, ajeitou o carvão e fritou uma linguiça de porco deliciosa, que comemos feito retirantes. A farofa de farinha de milho molhada na gordurinha de porco também estava ótima.

Na época eu e Manso fumávamos e estávamos sem cigarro. O dono da casa fez vagarosamente dois cigarros de palha, o primeiro para o Manso e o segundo para mim. Que delícia. O casal nos cedeu sua cama e se apertou de qualquer modo na cama dos filhos e no chão. De manhã eles nos fizeram um café ralinho, servido nas mesmas canecas, junto com uma broa feita na hora. Perfeito.

Perguntamos quanto era nossa conta e ele respondeu um valor absolutamente irrisório. Pagamos o que considerávamos bom, muito mais que o foi pedido e eles ficaram contentes. Saímos emocionados da casinha para, com nossas maletas, pegar uma estrada em direção a Curitiba. Andávamos devagar e tínhamos esperança de uma carona naquela direção, mas isso não aconteceu.

Depois de caminhar mais uns 15 km, avistamos Rio Branco do Sul. Chegamos no fim da tarde à portaria de uma fábrica de cimento e lá pudemos descansar e lavar o rosto e nos refrescar para a jornada do dia seguinte. Dormimos nos bancos da portaria.

Corpo estendido no chão

Quando amanheceu fomos até a cidadezinha para tomar café e nos deparamos com um cadáver todo ensanguentado, caído na rua principal. O assassinato tinha acontecido há pouco, um ato de vingança. O assassino, um homem mais velho, gordo, usando chapéu, continuava andando pela cidade com seu revólver à vista. Achamos prudente não ficar olhando muito para ele e voltamos para a fábrica de cimento à procura de uma carona para Curitiba.

Só conseguimos o transporte na boleia de um caminhão carregado de cimento e, depois de algumas horas, chegamos ao destino, Curitiba, com roupa, rosto e cabelos brancos de pó de cimento. Imaginem a expressão do porteiro do pequeno hotel de Curitiba quando aqueles dois palhaços chegaram querendo acomodação. Depois do banho ficamos com melhor aparência, mas ainda com roupa suja, e fomos ao Banco do Brasil para saber se tinham mandado dinheiro para nós. Aleluia, o pagamento estava lá e fomos comemorar em uma churrascaria perto da Rua XV de Novembro. Com cerveja geladinha, a carne estava bem saborosa, estava ótima!

Tragédia na Bahia

Tantos fatos marcaram indelevelmente essa pesquisa para a Gillette, mas a pior tragédia foi o assassinato de dois de nossos colegas pesquisadores, o Plínio Bordin e o Silvio Campos, na cidade de Prado, Bahia.

Segundo soubemos, o Inese perdeu contato com esses pesquisadores por uma semana até receber um telefonema de alguém de Prado informando que ambos tinham sido assassinados e estavam enterrados no cemitério da cidade. Por coincidência eu estava no escritório do Inese no Rio quando o gerente João Hebal Lino recebeu um telefonema do Arthur Cesar, na época diretor dessa empresa, com a incumbência de ir até a Bahia com outra pessoa, acho que o Max Herlinger, para buscar os corpos. Deveria levar do Rio caixões de defunto forrados de metal porque os corpos certamente já estariam em decomposição. E lá foram os dois com a triste incumbência.

A desolação atingiu a todos os pesquisadores, os do Inese e todos os outros do Brasil, pois pertencíamos a uma comunidade pequena e os mortos eram muito conhecidos.

Segundo se comentou na época, o Silvio Campos, que era forte, estava tarde da noite em um bar e teve uma discussão e briga com o filho de um coronel político da cidade. O coronel veio atrás para tomar satisfações atirando várias vezes em Silvio, já na praça em frente ao hotel onde ele e Plínio estavam hospedados. Plínio ouviu o barulho de tiros de seu quarto e saiu de pijama, sem camisa, desesperado, ajoelhou-se para abraçar o corpo do amigo e também levou balaços no peito, morrendo no ato. Depois de os cadáveres passarem a noite e parte do dia seguinte na praça, o próprio assassino determinou o enterro em algum lugar e o caso ficaria também enterrado, se não fosse alguém da cidade com a coragem de denunciar o crime.

Uma grande comitiva acompanhou os enterros dos dois pesquisadores em suas cidades. Eu estive no enterro do Plínio, em São João da Boa Vista, acompanhando a comitiva do Inese, com o Dr. Otávio Eduardo, Tania Iecco, Arthur Cesar, Max Herlinger e tantos outros pesquisadores da época. Fui convidado para esse enterro pela Tania, supervisora e grande amiga. Alguns anos depois, a Tania criou uma empresa de campo, a MAQ, que fez bastante sucesso.

Entre os pesquisadores da época do assassinato, havia mais um Plínio, o Figueiredo, e mais um Silvio, eu, ambos trabalhando no Inese. Confusões foram inevitáveis, como aconteceu comigo quando um mês depois encontrei outro entrevistador que me disse espantado: - “Ué, pensei que você tivesse morrido!”



VIDA DE ESTUDANTE ENTREVISTADOR

Como faço várias coisas ao mesmo tempo, tenho sempre a sensação de que não faço nada direito. Jogo xadrez em meu iPad enquanto assisto ao filme na TV. Escuto música e falo ao telefone enquanto dirijo. Leio ao mesmo tempo em que uso o banheiro. Faço a barba enquanto tomo banho. Alterno escrevendo essas memórias e as propostas de meus clientes. Contemplo a beleza do mar enquanto leio um livro. Leio vários livros quase ao mesmo tempo.

Acho que fui sempre assim. Digo isso pensando que não aproveitei tanto as festas no tempo em que fui estudante universitário porque fazia muita coisa. Acumulava a EAESP da FGV no período da manhã, com a Escola Superior de Propaganda à noite, e ainda trabalhava à tarde fazendo entrevistas ou vendendo anúncios para uma editora de programas de teatro. Está certo que o curso da ESP (ainda não era ESPM) durou apenas dois anos e os professores não eram tão exigentes como os da FGV.

Em 1964, quando passei no vestibular e comecei a frequentar a FGV, a escola tinha apenas 10 anos de existência e estava instalada com seus perto de 270 alunos em um prédio da Rua Martins Fontes. Era uma escola com pequenas classes de 30 alunos. Todos os estudantes se encontravam nos corredores e se conheciam. O presidente do centro acadêmico era o Eduardo Suplicy. Já era uma escola com professores magníficos como o Raimar Richers, Polia Lerner Hamburger, Afonso Arantes, Yuichi Tsukamoto, Heinrich Rattner, Ignácio Silva Telles, Yolanda Balcão, Luiz Carlos Bresser Pereira, Carlos Malferrari, Kurt Weill, Lygia Siniscalco, Claude Machline e outros. Todos eles mestres, vários doutores, todos muitos bem preparados, alguns com melhor didática que outros.

1964 foi o ano de início da ditadura militar que se estenderia por 20 anos. A FGV fervia com os debates e manifestações entre alunos e os encontros com estudantes de outras universidades. Havia discussões pesadas entre os

considerados comunistas e os chamados reacionários. Ruas eram pichadas, janelas de bancos quebradas, multiplicavam-se as greves.

O regime escolar era interessante: os cursos eram semestrais, os professores faziam chamada no começo da aula e se o aluno tivesse 20% de faltas já era reprovado. As classes de 30 alunos facilitavam a participação e estimulavam certa competição. Havia muito trabalho em grupo simulando situações do dia a dia das empresas. Bibliografia em Português e Inglês. Tinha que estudar bastante para tirar acima de nota 6, o mínimo suficiente para passar de semestre. Em marketing tive sempre notas melhores que em contabilidade ou finanças.

Talvez pelo excesso de coisas a fazer, fiquei pendurado um semestre em Contabilidade 1 e isso atrapalhou bastante o curso, pois era requisito obrigatório para Contabilidade 2, que, por sua vez, era requisito para a área de Finanças. Então, a partir do sexto semestre, foi mais conveniente mudar para o período da tarde do que ficar indo e voltando para a escola em dois períodos. Mas não foi só comigo que aconteceu isso. Uma classe típica na FGV naquela época tinha sempre uns 4 ou 5 alunos de semestre ou ano anterior.

Trabalho ou estágio era desaconselhado aos estudantes da FGV porque essas atividades desviariam a atenção dos estudos. O Brasil é um dos poucos países em que o estudo superior noturno convive com o trabalho diurno em período integral. Não é à toa que os índices de aprendizado dos estudantes brasileiros sejam tão ruins, quando comparados aos de outros países.

De minha classe saíram alunos que depois foram presidentes de grandes empresas, secretários de estado, presidentes de associações profissionais e diretores da própria EAESP-FGV, todos ainda hoje meus grandes amigos.

Foi na FGV que aprendi formalmente pesquisa e marketing com grandes mestres como Arantes, Raimar, Polia, Alberto Oliveira Lima. Lá comecei a entender como eram fundamentais a estatística, a sociologia, a psicologia e marketing para a minha futura profissão. Aprendi a compreender marketing com os 4 “P” de Philip Kotler. Aprendi como eram construídas as marcas e como os consumidores se apropriavam das marcas como parte de suas próprias realidades.

Para obter redução do custo das mensalidades da escola, candidatei-me e consegui um estágio no Centro de Pesquisas e Publicações da FGV, localizado em um belo casarão na Avenida Paulista. Eu e outros colegas, como o Deodato Ferrite, fazíamos entrevistas para as pesquisas acadêmicas dos professores, que depois iam ser publicadas na RAE - Revista de Administração de Empresas. Um dia cheguei todo orgulhoso em casa mostrando para meus pais que meu nome e de outro aluno tinham sido

mencionados na RAE, na introdução de um artigo escrito pelo professor Dole Anderson: “Graças à pertinácia dos alunos bolsistas Deodato Ferrite e Silvio Pires de Paula foi possível atingir uma amostra de X pessoas”. Aprendi mais uma palavra: ”pertinácia”.

Meu divertido trabalho de vendedor de anúncios

Ainda no ano de 1965, entre os meus colegas da Escola Superior de Propaganda, havia um estudante mais velho, Bodo Ranke, que era editor de programas de teatro. A editora fazia acordo com os produtores das peças e fornecia aos espectadores o libreto ou programa da peça, com foto de artistas, informação sobre a obra, direção, etc. E o programa aceitava anúncios, principalmente de restaurantes que poderiam ser frequentados depois do espetáculo.

Bodo convidou-me a ser contato do veículo angariando anúncios e recebendo comissão quando fizesse venda. Quando o restaurante não quisesse pagar em dinheiro, aceitávamos permuta por jantares. Eu comecei a visitar restaurantes e vendia bem.

Essa foi uma boa experiência, pois passei a frequentar teatro de graça e ir a restaurantes caros com minha namorada. Tinha um estoque de ingressos para as peças e de permutas de jantares sempre maior que eu podia aproveitar, então podia repassar para alguém da família. Conheci artistas de teatro e diretores. Tinha assunto para discutir Gorki, Gogol, Tchekhov, Nelson Rodrigues, Plínio Marcos enquanto tomava refrigerante nos restaurantes.

Os programas eram distribuídos de graça e percebemos que muitos espectadores deixavam o folheto no assento ou ele era jogado no lixo depois da peça. Bodo achou que podia vender os programas por um preço pequeno e a partir daí a maioria dos espectadores passou a levar os programas para casa. Havia, então, mais oportunidade de que os anúncios fossem vistos. Com a pequena receita da venda, ele pôde investir na melhor qualidade dos programas. Então houve um lance de “ganha-ganha”, todos se beneficiaram.

Descobri que trabalhar com benefícios imediatos depois de realizar vendas era muito gratificante. Descobri que, se as pessoas pagam por algo, elas dão mais valor.

Eu continuava meu trabalho de pesquisador nos momentos livres que conseguia, em geral de manhã e à noite. Preferia trabalhar para agências de propaganda como JWThompson, Lintas e Proeme, que pagavam bem melhor que os poucos institutos.

Cupido

Em 1966 eu e Inglezbel, namorados, soubemos da existência de um curso noturno de Prática de Pesquisa, ministrado pelo professor Sedi Hirano, na Faculdade de Ciências Sociais da USP, na Rua Maria Antonia. Falamos com o professor e obtivemos sua autorização para assistir a aula semanal como ouvintes, como um curso livre. Essas aulas permitiram maior aproximação com temas sociais e pessoas interessantes.

Meu colega de classe da FGV, grande amigo Deodato Ferrite, começou a trabalhar em uma empresa de limpeza, precisava contratar algumas entrevistadoras e pediu minha ajuda. Indiquei a ele a Marcia, uma moça clara, inteligente, de olhos azuis muito vivos, que era minha colega naquele curso de Ciências Sociais.

Deu química, eles trabalharam juntos, interessaram-se um pelo outro, namoraram, casaram, tiveram 2 filhos (o Kiko e a Gabriela) e viveram juntos mais de 30 anos.

Depois de trabalhar em pesquisa em boas agências de propaganda, Marcia resolveu empreender e criou o instituto Quali, em sociedade com o Deodato.

Eles chegaram a se divorciar, cada um tomou seu rumo, mas o casal permaneceu amigo até o momento do enterro de Deodato, quando encontrei minha amiga triste, chorosa. Marcia Ferrite, juntamente com outras pesquisadoras qualitativas talentosas, como Clarice Herzog, Olenka Franco, Rachel Moreno e Vera Aldrighi, formaram durante muitos anos um circuito VIP de belas mulheres, inteligentes, articuladas, muito bem formadas intelectualmente, que eram disputadas pelos grandes compradores de pesquisa e agências de propaganda.

Convivência com os pioneiros da pesquisa

Estaria perdendo uma oportunidade de ouro se deixasse de contar como foi minha convivência com os pioneiros ou, se preferirem, os cardeais da pesquisa, esses protagonistas que criaram a ciência da pesquisa no Brasil e que tornaram tantas ideias de clientes em projetos vencedores, marcas famosas e produtos de sucesso.

Falo de Carlos Matheus, Artur César, Otavio Eduardo, Aloisio Jacques Gonçalves, Rachel Moreno, Alfredo Carmo, Pergentino Mendes de Almeida, Julio Vercesi e Hilda Wickerhauser. Quanto alguém pagaria para ter aulas particulares, experiências diárias, exemplos práticos, com algum deles? Trabalhei diretamente com quase todos ainda como entrevistador freelancer ou mais tarde quando já tinha a Demanda.

Fui entrevistador por alguns meses na J.W.Thompson quando Arthur César estava lá, como diretor de pesquisas. Recebia treinamento de um chefe de

campo, outro campeão, o José Luiz Gonzales, mas ocasionalmente interagiu com Arthur que relia comigo as entrevistas em profundidade para entender o meu ponto de vista sobre o assunto e também entender minha “letra de médico com pressa”.

Uma vez estava revisando com ele um questionário que deveria ir ao campo e eu li muito rápido... e li errado. Daqui a pouco li outro trecho errado. Ele comentou: - “Silvio, como você lê mal!” Fomos até o fim, dessa vez com cuidado redobrado, toda a atenção. Lembro-me disso porque senti a crítica como um soco na boca do estômago, eu que era todo orgulhoso aluno de Administração da Fundação Getúlio Vargas, não sabia ler! Eu achava que sabia tudo, quando tinha uns 21 anos.

Mais tarde trabalhei para o Arthur quando ele se mudou para a Editora de Guias LTB, as Páginas Amarelas.

Trabalhei algumas vezes para Alfredo Carmo. A primeira vez quando ele, na Multi Propaganda, contratou o Inese para uma pesquisa de receptividade para algumas alternativas de desenhos de bonecos que deveriam aparecer na TV Excelsior. Naqueles dias, havia aparecido uma nova estação de TV, “uma tal de TV Globo” que tinha comprado a TV Paulista.

A TV Excelsior queria utilizar desenhos de bonequinhos na programação, pois as outras estações, como a Tupi, Record e Cultura, já tinham seus símbolos. Eu fiz entrevistas em profundidade e o Alfredo quis conversar comigo sobre os resultados, um tipo de briefing. Mais tarde fomos professores na ESP (Escola Superior de Propaganda) e, ainda bem mais tarde, já com a Demanda, fomos contratados por ele para estudos da Seagrams, conta da DPZ onde ele trabalhava.

Quando em 1987 a Demanda fez 20 anos publicamos um livro, o I Index de Profissionais de Pesquisa, que incluiu um maravilhoso e exclusivo artigo do Alfredo contando a evolução das pesquisas de comunicação.

Doutor **Otávio Eduardo** é outro de meus gurus. Falo seu nome com respeito. Trabalhei para ele no Inese como entrevistador por alguns anos, fui diretor na Abipeme quando ele era o presidente, trabalhei a seu lado em muitos projetos que beneficiaram a profissão. Participei das discussões que levaram à criação da Abipeme e da SBPM, ambas as entidades criadas sob sua liderança. Fomos concorrentes leais em muitos clientes, dividindo projetos conforme a área de especialidade.

Há uma história divertida de minha cliente **Hilda Wickerhauser** na CIN, a boa agência de propaganda. Participei das pesquisas que antecederam o lançamento do barbeador elétrico da Philips, uma novidade tecnológica daquela época. Todo mundo da agência estava energizado, pois o presidente da Philips viria da Holanda, juntamente com seu staff para acompanhar a

apresentação da campanha de propaganda. Os diretores da CIN eram Samuel Vilmar e José Nogueira, mas o grande protagonista era Júlio Cezar Xavier da Silveira, o diretor de arte responsável pela apresentação. O salão do Clube Pinheiros foi escolhido para a festa de apresentação da campanha para a qual deveria ser determinada uma bela verba. A campanha foi montada com todo o capricho em três projetores de slides que iriam ser acionados por 3 operadores devidamente ensaiados, cada um em um canto do salão (não havia computadores ainda). Não fui convidado para a festa, mas estava acompanhando de longe a movimentação e logo na segunda-feira seguinte visitei a Hilda para saber como tinha sido a reunião com o holandês. Ela estava desolada, fumando um cigarro atrás do outro.

Aconteceu que, na hora da apresentação, depois dos discursos iniciais, quando ligaram os projetores de slides, houve um curto circuito, provavelmente pelo excesso de carga dos aparelhos, ficou tudo escuro, e a campanha simplesmente não pôde ser apresentada. Não havia gerador de reserva, a apresentação em papel estava em Português, enfim, não rolou...

O desastre ocorreu em um sábado à noite. Samuel Vilmar tinha convidado esse presidente da Philips para um almoço em sua casa no Morumbi, no dia seguinte, ou seja, no domingo, e ele compareceu... e foi mordido pelo cão pastor alemão da casa. Precisou ser medicado, saiu sangue.

Diante dos fatos, a CIN tinha tudo para perder a conta e isso deixou Hilda e os outros desolados. Logo depois do fracasso, os donos da agência tinham ficado indignados com o diretor Julinho Xavier da Silveira e esse pediu demissão. Logo em seguida foi para a Alcântara Machado, onde fez uma carreira brilhante, por muitos anos.

A propósito, a CIN não perdeu a conta e eu continuei a fazer pesquisas para esse cliente tendo a Hilda como cliente.

Fui entrevistador de **Julio Vercesi**, ainda como estudante, e depois ele foi meu fornecedor de pesquisa, já com a Demanda. Era excelente moderador e analista qualitativo. Tinha trabalhado na Lintas com Pergentino Mendes de Almeida, moderando os primeiros grupos de discussão realizados no Brasil, provavelmente no final da década de 1950.

Julinho foi gerente de pesquisas da Norton. Era da mesma escola psicológica de Alfredo Carmo. Na década de 1970, ele concebeu um Centro do Comportamento do Consumidor em uma bela casa na Rua Groenlândia. Lá ele pôde fazer experimentos interessantes, entre eles uma “psicodinâmica grupal”. Um anunciante, talvez a Refinações de Milho Brasil, sob a direção do Alfredo Carmo, contratou o Julinho para realizar sessões regulares com um painel de consumidores que era submetido a estímulos de comunicação e de testes de produto. Esse projeto perdurou por vários meses e a interação

inteligente entre esses dois pesquisadores trouxe bons resultados para a empresa.

Rachel Moreno é uma pesquisadora qualitativa competente, com sólida formação psicológica, mas com grande interesse em Sociologia e Política. Foi pesquisadora freelancer contratada pela Demanda para diversos projetos. Lembro-me de um estudo que fizemos para a Du Pont, precedendo o lançamento dos tecidos Lycra, quando ela mencionou em um de seus relatórios a frase “liberdade sem excessos”, que passou a ser usada na comunicação do produto. Esse era o lema da escola Summerhill da Inglaterra e o título de um livro lido pela intelectualidade da época. Rachel esteve à frente, na presidência da SBPM por muitos anos, como voluntária dedicada, sem remuneração. Nessa função lutou pela regularização profissional dos pesquisadores de mercado, infelizmente sem sucesso.

Aloisio Jaques Gonçalves, o “francês”, era um pesquisador dedicado, cuidadoso. Foi um dos presidentes da SBPM e meu cliente na Johnson & Johnson. Como amigo de família, íamos visitá-los e conversar fiado. Tinha um jeito interessante de ver as coisas. Uma ocasião cismou que os moleques da vizinhança de sua casa, no Jardim Bonfiglioli, estavam com vermes e saiu coletando amostras de fezes de toda garotada em latinhas devidamente identificadas. Fez exames em microscópio em sua própria casa e, realmente, a suspeita procedia: vários garotos levaram receita de vermífugo para suas mães, surpresas.

Nunca trabalhei diretamente com **Pergentino Mendes de Almeida**, a não ser na Abipeme e depois na criação da ABEP. Nesse pequeno mundo de pesquisas, em tanto tempo, convivemos bastante em salas de aula ou auditórios nas apresentações. Ele é o Professor, com letra maiúscula, entende de tudo: Psicologia, Estatística, Comunicação, Direito, Marketing e, se duvidar, Física Quântica. Escreve bem, fala bem, encantador.

Antes de criar a LPM, Dilma Mendes de Almeida, sua esposa trabalhou por pouco tempo como analista na Demanda, então com escritório na Alameda Lorena, e pudemos estabelecer uma boa amizade. Lembro-me de um estudo feito para um produto novo da Toddy, um pó para ser adicionado ao leite com sabores. Quando Dilma trouxe de casa o relatório, ele incluía testes estatísticos com “t de Student”. Nem eu, nem a Dilma sabíamos o que era aquilo, então percebi que o Pergentino tinha dado uma mão para a Demanda, sem cobrar por isso...

Então, já no sexto semestre, 3ºano escolar, fui convidado pelo **Carlos Meirelles Matheus** para trabalhar em sua nova empresa, a Publicitestes. Ia ser o supervisor de campo da empresa em que apenas ele e a secretária trabalhavam. Fiquei um ano e meio trabalhando lá, aprendendo com Matheus

outras tarefas de pesquisa além da coleta, verificação e supervisão que até então, no alto dos meus 22 anos, era o que sabia fazer.

Matheus foi um dos meus mentores. É muito bem preparado, culto, advogado, cientista social, filósofo, de convivência muito agradável. Se pudesse fazer uma comparação pretensiosa, eu era o jovem Leonardo da Vinci e Matheus era o Verrocchio, que me ensinou coisas preciosas do business de pesquisa. Matheus foi um grande mestre, acho que eu deveria pagar para trabalhar com ele e não receber um salário. Aprendi métodos e técnicas de pesquisa de comunicação, pesquisa de opinião pública, pesquisas sociais, forma de escrever e apresentar relatórios. Conheci gente interessante que eram seus amigos, por exemplo, o Manuel Berlinck, o vizinho David Pond, Marcos Telles e outros.

Matheus acompanhou minha transformação de um estudante que ganhava uns trocados fazendo entrevistas para um profissional interessado nas outras partes do trabalho até chegar ao entendimento do que os clientes faziam com os resultados da pesquisa.

Matheus esteve em minha festa de casamento, celebrado durante o período em que eu trabalhava na sua Publicitests. Continuamos amigos até hoje. Seu livro “As opiniões se movem nas sombras”, que combina filosofia e pesquisa, é uma obra-prima da literatura contemporânea sobre o assunto.

Como supervisor da Publicitests, eu era livre para contratar quem quisesse e logo estava admitindo entrevistadores que tinham sido meus companheiros em outras empresas, ex-colegas de classe da FGV e ESP, além de atores de teatro principiantes. Umberto Magnani e sua esposa Cecilia, Regina Braga e Vânia Santana estavam entre meus entrevistadores. Depois se tornaram atores famosos.

Entre os vizinhos do escritório da praça Dom José Gaspar estava a empresa InDesign, do chinês David Pond, com quem estabeleci boa amizade. Muito mais tarde David foi meu sócio na empresa Demanda Merchandising.

Como empregado fixo e com salário regular obtive mais segurança e em janeiro de 1967, ainda estudante do 4º ano da FGV, casei com Inglezbel, minha primeira namorada a sério desde que era calouro da faculdade.

Logo em junho desse mesmo ano, deixei o emprego e o salário fixo quando Matheus obteve a licença para utilizar o nome Gallup. Na ocasião ele estava iniciando a primeira pesquisa de origem e destino do Brasil, aquela que precedeu a construção do Metrô de São Paulo.

Voltei a visitar antigos clientes e a realizar trabalhos como freelancer de pesquisa.



O NASCIMENTO DA DEMANDA

Gerson Danelli, o gerente de pesquisas disse, com um ar preocupado, “A partir do mês que vem a Nestlé não poderá mais contratar entrevistadores freelancers. Recebi essa ordem do departamento jurídico, tenho que obedecer”.

Aquilo foi um choque. Eu pensei: “Como vou sustentar minha família, se todo trabalho que tenho vem da Nestlé? Ainda estou estudando no período da tarde, não posso arranjar emprego de período integral, minha mulher está grávida, tenho aluguel para pagar todo mês...” Em resumo, eu estava ferrado.

Gerson falou para o pequeno grupo de entrevistadores: “Vocês têm que dar um jeito. Por que não se juntam e montam uma empresinha de campo?”

Ao meu lado estava o Mauricio Shimabukuro, outro entrevistador freelancer como eu, com o mesmo tipo de problema, estava noivo, com data de casamento marcada. O que fazer? Fomos tomar um cafezinho e trocar umas ideias. Na hora decidimos aceitar a sugestão do Danelli e criar uma empresa. Já éramos “pacoteiros”, assumíamos pequenos testes de produto de 200 ou 300 entrevistas para a Nestlé e fazíamos a coleta nós mesmos, às vezes com ajuda de outros entrevistadores, e também fazíamos a tabulação manual e entregávamos tabelas datilografadas e os questionários preenchidos.

A escolha do nome Demanda foi feita de forma fortuita, sem muita pesquisa, quase como uma decisão de impulso. Eu e meu futuro sócio Maurício tínhamos que escolher o nome para a empresa que iríamos criar juntos, então pinçamos da estante um livro de marketing em Inglês e de lá praticamente pulou a palavra demand. Ficamos conversando sobre o seu significado para a economia, o mercado, a pesquisa e nos convencemos de que a palavra Demanda seria motivadora e poderia atrair clientes.

Na época, havia o Inese - Instituto de Estudos Sociais e Econômicos, Ipom - Instituto de Pesquisas de Opinião e Mercado, Ibope - Instituto Brasileiro de Pesquisas. Esses seriam nossos modelos.

A nova empresa tinha que nascer com nome grandioso para impressionar clientes e desse modo adotamos o nome completo Demanda Instituto de Pesquisas e Estudos de Mercado Ltda. Reconheço que “pesquisas de mercado” e “estudos de mercado” na prática são a mesma coisa.

Nesse mês de agosto de 1967 juntamos as poucas economias e, com ajuda de um contador, foi escrito às pressas um contrato social, baseado em um modelo que o próprio contador possuía. Esse contrato foi assinado por nós dia 18 e finalmente registrado em cartório dia 1º de setembro. A sede era em minha residência, um pequeno apartamento de dois quartos à Rua Alves Guimarães, esquina com a Rua Amália Noronha, em Pinheiros.

Começo torto ou começo certo?

Nesse próprio mês de setembro, Mauricio veio me contar todo eufórico que tinha arranjado um emprego na Esso, no Rio de Janeiro, e que iria se mudar para lá, portanto queria desfazer a sociedade.

Penso que, se isso tivesse acontecido isso comigo, também largaria tudo. Quem não quereria trabalhar na cidade maravilhosa em empresa americana, com carteira assinada, garantia de salário todo mês, plano de saúde, férias pagas?

Minha mulher naquela época, Inglezbel, já era minha sócia de fato, uma vez que dividíamos o trabalho de coleta e tabulação. Ela era dedicada, tinha letra mais bonita para fazer as tabelas e era mais caprichosa na datilografia que eu. Além de ser boa em pesquisa, também era boa em cuidar do dinheiro. Ficamos sócios da Demanda em novo contrato alterado em outubro de 1967. Devolvi ao Mauricio a parte do dinheiro que ele tinha dado para o registro e o contador.

Eu ainda era estudante do quarto ano da EAESP-FGV e contei aos professores sobre minha nova empresa. Meu professor Heinrich Rattner estava fazendo uma pesquisa para a FAO, entidade das Nações Unidas que tratava da mitigação da fome mundial, e ele me contratou para a coleta de dados.

Então os dois primeiros clientes da Demanda foram, apenas, a Nestlé e a FAO-ONU. Isso é ou não é um bom começo?

A Nestlé continuou com a Demanda por 14 anos, trazendo uma receita pequena e constante de testes de produto e embalagens de sopas, achocolatados, alimentos infantis, chocolates, biscoitos, rações animais, misturas, leites, café, água. Fizemos estudos mais amplos de distribuição e testes de propaganda, além de pesquisas industriais. Aprendemos com o cliente. Meu mentor foi Gerson Danelli e aprendemos também com Sueny Costa, Marcia Nemes e depois Avelar Vasconcelos.

Às vezes aconteciam coisas engraçadas

Motivado por um programa internacional de estímulo à melhoria da alimentação infantil a Nestlé concebeu um bombom de chocolate proteinado com recheio de soja. Para atrair crianças o recheio tinha sabores e cores de morango, laranja ou coco. Fizemos um teste em escolas infantis, com autorização dos diretores.

As crianças vinham, tomavam um pouco d'água e ganhavam um bombom, depois tomavam mais água e ganhavam outro bombom. Tudo certo se o recheio não fosse tão ruim. Assim, as crianças punham o bombom na boca, no entanto, não queriam engolir. Quando perguntávamos se tinham gostado elas respondiam com a boca cheia: – “Hum, hum”. O que você disse? – “Hum, hum”.

Quando saímos da sala do teste, do lado de fora, encontramos o chão todo sujo do resto de bombons que as crianças cuspiram. O projeto foi abortado, até que aparecesse outra solução, mais palatável.

Pesquisamos também Nescafé e Nestea. Antigamente o Nescafé tinha a aparência de café moído, no entanto, o gosto era de outra coisa. A mudança do antigo Nescafé em pó que tinha aparência, mas não o sabor de café, para o atual granulado, com sabor, mas sem aparência de café moído, foi um acontecimento.

Entretanto, muitos consumidores costumavam fazer um tipo de cappuccino batendo com uma colherinha o Nescafé antigo com leite quente e açúcar na xícara. O resultado era um cappuccino espumoso, bem gostoso. Com o novo não era possível fazer isso, pois ele não se misturava da mesma forma. Nossas pesquisas acompanhavam a penetração do novo produto e houve alguma rejeição.

Então algumas consumidoras enviaram cartas à Nestlé pedindo para voltar o produto anterior. O gerente de produtos de café preparou uma carta bonita dizendo que as pesquisas tinham indicado a preferência por essa nova formulação e que, se a consumidora continuasse tomando o produto novo, iria se acostumar e gostar também. Junto com a carta era entregue uma embalagem grande do novo Nescafé. A nova formulação tinha sido introduzida na Europa e seria impensável ter no Brasil um produto diferente do resto do mundo.

Quando a Nestlé comprou a Fábrica de Biscoitos São Luiz a Demanda elaborou as pesquisas que acompanharam a transição das embalagens e marca, além do teste de novos sabores.

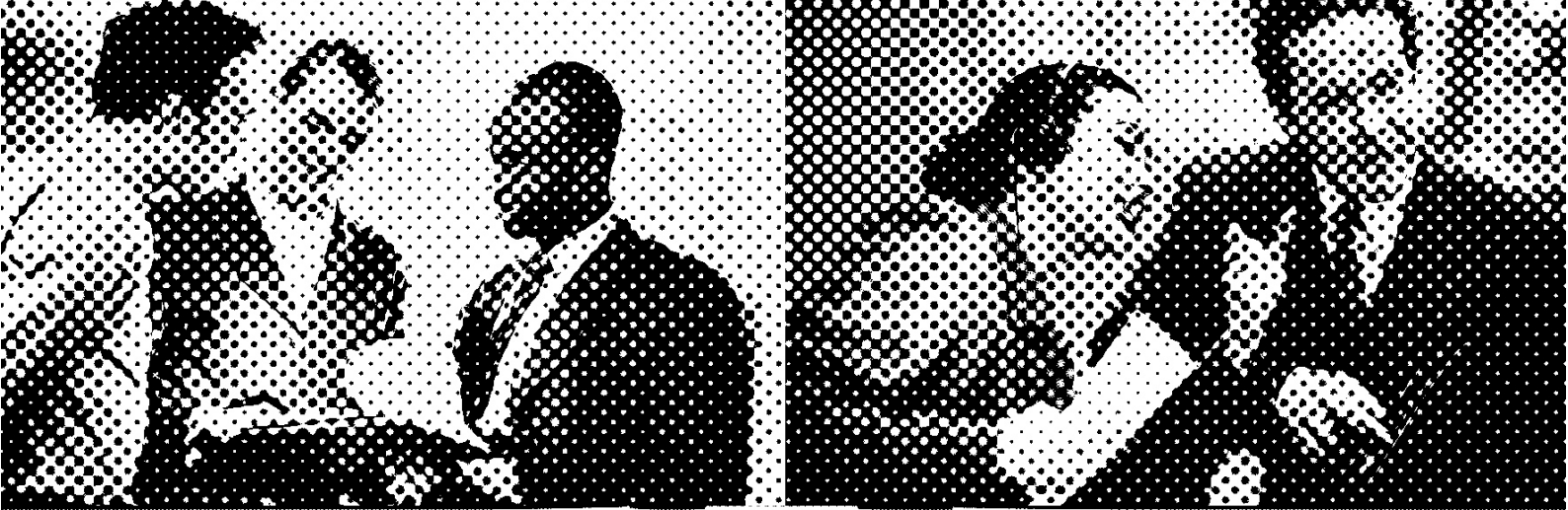
O lançamento de Água Minalba também foi uma completa novidade já que, até então, ninguém tomava água engarrafada. Era só água de torneira. Então

fizemos pesquisas sobre aceitação, a origem da fonte, o cuidado com a saúde, o conforto e assim por diante até o nascimento da nova categoria de produtos.

Muito mais tarde, como resultado da globalização de mercados, a Nestlé e outras grandes empresas passaram a comprar os grandes projetos de pesquisa junto a institutos internacionais de pesquisa escolhidos em suas matrizes.

Eu só viria a me formar na FGV em junho de 1968. Em abril de 1968 nasceu minha primeira filha, Silvia.





CONVIVÊNCIA COM ESTRANGEIROS

Logo no início de 1968 decidimos mudar o escritório de minha residência na Rua Alves Guimarães para a Rua Marquês de Itu, 95. Esse já era o endereço de David Pond, que tinha sido meu vizinho na fase da Publicitests.

A presença de estrangeiros nesse escritório compartilhado aportou para a Demanda, desde o começo, um extraordinário aprendizado para o negócio.

David Pond, Gernot Stiegler, Robin Duthie-Jack, David Robinson e George Little falavam de coisas interessantes, que eu ainda estava longe de conhecer. Eles traziam ao Brasil no fim da década de 1960 e início de 1970 uma visão mais ampla do business de marketing no mundo. Conheciam atividades como merchandising, promoções de varejo, design, propaganda e comércio exterior. Como conversavam em Inglês ou Português arrevesado, estabelecemos uma parceria virtuosa: corrigiríamos os erros das cartas em Português e, por outro lado, receberíamos um auxílio nas nossas versões ao Inglês. Mais que tudo eles traziam informações sobre o mundo.

Na animada equipe inicial da Demanda estavam o Luciano Dordal Cleto e o José Luiz Machado dos Santos, dois antigos colegas da FGV que adoravam conversar com os artistas. Sabíamos dos Beatles e das exposições do Andy Warhol no MAM em Nova York. Discutíamos a ditadura que naquela época estava ocorrendo no Brasil, a partir de uma perspectiva mais ampla.

Tínhamos acesso a revistas internacionais de design e de propaganda. David Pond, o designer, era chinês naturalizado norte-americano. George Little, escocês com educação na Universidade de Yale. David Robinson, inglês, exportador, atuava como representante internacional da Cobertores Parahyba. Gernot Stigler, austríaco, era diretor de arte e designer. Robin, comerciante de artes, era escocês.

Ficava de olho no trabalho que os designers desenvolviam criando embalagens, marcas, produtos inovadores. Percebia como isso podia ser

importante para criar uma ligação forte entre os produtos e seus consumidores.

A convivência com esses estrangeiros foi importante para adquirirmos uma visão de negócios aberta para o mundo. Os profissionais de pesquisa com quem trabalhei viajavam, estudavam, negociavam no exterior e para mim o conceito de um trabalho internacional estava claramente estabelecido desde sempre. A Demanda trabalhou em mais de duas dúzias de países de todos os continentes além de trabalhar no Brasil para clientes de todo o mundo. Sempre foi muito natural para nossos negócios essa visão de mercado global.





QUANDO A DEMANDA FOI FECHADA PELA DITADURA MILITAR

Silvio, não entre no prédio que a polícia vai te prender também! Em outubro de 1968, chegando de manhã ao escritório da Demanda, na Rua Marquês de Itu, 95, fui alertado pela Inglezbel, muito nervosa. “Como assim? Por quê?” Respondi, sem saber de nada.

Ela se recorda:

— *“Naquele dia você foi levar o carro para a oficina e eu fui direto abrir o escritório. Quando cheguei, estranhei a presença de 2 meganhas na porta do edifício. Ao me aproximar, vi um papel colado na porta com a informação mal escrita à mão: “Lacrado pelo Dops”. Não acreditando, cheguei a pensar que fosse brincadeira de mau gosto de entrevistadores... Nem tive tempo de pensar pois, imediatamente, os 2 estavam me questionando: — “O que quer aí?... Qualquer informação só no DOPS.” E ao perguntar sobre o que tinha acontecido, repetiam essa mesma colocação.”*

Olhei de longe e vi os homens fortes, com cara fechada, ao lado da porta de entrada do escritório. Quem tinha chegado mais cedo não pôde entrar, a porta estava fechada. Havia um papel colado na porta informando que o lugar estava interditado pelo Dops (Departamento da Ordem Política e Social), a famosa polícia política da ditadura militar.

Fui a um bar próximo com alguns outros, para entender o que tinha acontecido. Na noite anterior, a polícia tinha invadido o escritório e prendido quatro de nossos colaboradores como suspeitos do que se chamava na época “atos terroristas”: Olga, Zeca, Carlão e César. Levaram com eles o fichário com nomes de mais de 150 entrevistadores e alguns questionários que estavam sendo impressos no mimeógrafo a álcool.

Os pesquisadores relataram na época que os policiais se comunicaram com o delegado por rádio, declarando que se tratava de um “aparelho” (como chamavam as residências e locais de encontro de terroristas.) porque haviam

encontrado muito material impresso com nome, endereço de pessoas “afiliadas” e que encontraram fichários e agendas (que levaram) com muitos nomes e endereços de estudantes.

Na realidade o material a que se referiam eram questionários de pesquisa em andamento e outros que encontraram arquivados e que, na ânsia de encontrar provas, espalharam pelo escritório. Por outro lado, a referência a estudantes era real, pois a Demanda, como as demais empresas de pesquisa de mercado, contratava pesquisadores autônomos que, em sua maioria, eram jovens universitários, para tarefas de campo e tabulação, processos manuais na época.

Os presos eram 4 jovens que estavam lá, pelas 8 da noite, fazendo codificação ou tabulação para uma pesquisa cujo relatório deveria ser entregue dali a dois dias. Três deles eram estudantes da USP. Olga Modesto, na época com 19 anos, era estudante de Ciências Sociais na Rua Maria Antônia. Zeca, o José Antonio, era seu namorado, estudante de Física, e César, estudante de Biologia. O quarto jovem preso não estava estudando na época. Era o Carlos Alberto.

Soube qual tinha sido a causa da invasão. Naquela noite um rapaz fora preso ao entrar em um carro que estava sendo “campanado” ou vigiado pela polícia por ter sido usado em alguma ação política. Com ele havia um caderno de endereços com telefones, entre eles o da Demanda. O rapaz era um entrevistador freelancer que trabalhava também para nós. A polícia estava interessada na descoberta de “aparelhos” clandestinos. A agência de propaganda JW Thompson, além de outros contratantes de pesquisa, também recebeu visitas dos policiais como consequência do achado dessa mesma carteira de endereços.

Eram tempos terríveis de ditadura militar no Brasil, que começou em abril de 1964 e se estendeu até 1982 quando houve uma nova eleição direta. O endurecimento do regime foi gradual, em resposta às manifestações democráticas de oposição. A partir de sucessivos atos institucionais o governo passou a reprimir passeatas, censurar artigos em jornais e revistas, proibir peças de teatro com conteúdo social e prender quem bem entendesse.

Ao mesmo tempo foi se estabelecendo um movimento de oposição de esquerda que, além dos discursos em centros acadêmicos ou sindicatos, manifestos e pichações de paredes, adotou meios mais drásticos para chamar a atenção da população. Criaram-se vários movimentos clandestinos liderados por estudantes universitários, sindicalistas e militares insatisfeitos que passaram a fomentar greves, realizar sequestros de diplomatas estrangeiros e também a assaltar bancos.

Nomes como VAR-Palmares, Colina, Libelu e Ação Popular apareciam escritos nos muros ou assinando manifestos deixados nos pontos de ônibus. A repressão colocou policiais espões nas universidades, empresas públicas e meios de comunicação. De repente, alguém que se manifestara em uma reunião estudantil era preso para ser fichado e prestar depoimento. Alguém infiltrado na reunião havia denunciado o opositor ao regime. Os signatários de manifestos a favor do retorno democrático ou ainda contra arbitrariedades eram chamados a depor na polícia e fichados como subversivos.

Vendo na perspectiva do tempo posso dizer que os movimentos de guerrilha não conseguiram muitos adeptos ou apoiadores. Tiros, assaltos a bancos, vidros quebrados, ataques a quartéis eram ações que despertavam medo nas famílias de classe média. Isso era associado à ideia de subversão, de clima de guerra. Quase todos nós tínhamos consciência da miséria do povo e da má distribuição de renda que persiste até hoje. Desejávamos o retorno da democracia e o que estava atrás desse conceito, dirigentes escolhidos de forma livre pelo povo, alternância entre os membros do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário independentes, imprensa livre. Mas queríamos isso de forma pacífica.

Queríamos voto direto para escolher os dirigentes. O golpe militar surgira pretensamente como um movimento contra a instauração de um regime comunista no Brasil e contou com o apoio da Igreja tradicional, do empresariado, dos grandes jornais conservadores e de políticos de situação. Recebeu apoio financeiro e tático dos órgãos de inteligência dos EUA, particularmente da CIA. Ao longo de décadas, a Igreja tinha criado nos católicos o medo do regime comunista e o perigo de subversão da ordem.

É bem verdade que do próprio seio da Igreja, principalmente no caso dos padres dominicanos, surgiram as primeiras vozes de oposição às barbaridades que estavam sendo cometidas pelas forças militares. Dominicanos em suas homilias durante as missas repeliavam corajosamente as perseguições políticas apenas pelo crime de opinião. Lembro-me do frei Carlos Josaphat, da Igreja de São Domingos, em Perdizes, que distribuía o tabloide progressista Brasil Urgente para leitura de seus fiéis.

Juntamente com um grupo de entrevistadores voluntários, orientados pelo Fernando Camargo, fazíamos pesquisas de opinião para o Brasil Urgente. Antes do golpe militar, as vozes ilustres de Dom Helder Câmara e Miguel Arraes apoiavam um movimento favorável à reforma agrária e às ligas camponesas.

Pode-se entender bem a razão de tantos brasileiros serem progressistas. Em números redondos, no início da década de 1960 havia 40% de analfabetos dentre os brasileiros com mais de 15 anos. No começo dos anos 1970 essa proporção ainda era de 34%. Em 1967, cerca de 50% moravam em zona

rural enquanto 50% tinham renda abaixo da linha da pobreza. Éramos um país de miseráveis.

Para conquistar a simpatia dos brasileiros, o governo militar iniciou um programa de obras públicas de grande impacto como a Usina Hidroelétrica de Itaipu, a Ponte Rio- Niterói, a estrada Transamazônica, renovação de portos, construção de grandes rodovias. Isso foi feito simplesmente imprimindo dinheiro, sem respaldo financeiro e gerou como consequência uma inflação que durou mais de 30 anos. Só pôde ser razoavelmente controlada no Governo FHC, a partir de 1995.

Em 1968 o Governo militar criou o Mobral, um movimento nacional cujo propósito era o de erradicar o analfabetismo, com apoio de toda a sociedade.

Os vários governos aproveitavam as vitórias do time brasileiro em copas do mundo de futebol de 1958, 1962 e 1970 para instigar na população músicas que expandiam o sentimento de grandeza, progresso, confiança no futuro. Em 1970, a vitória do futebol brasileiro foi celebrada como se fosse uma vitória dos militares no poder.

A repressão espalhava fotos de “terroristas” pelos bancos, repartições públicas e obrigava os jornais a publicá-las. O número de desaparecidos aumentou bastante naquele período e continuaria aumentando nos anos seguintes.

Poucos meses depois da invasão no escritório da Demanda, em dezembro de 1968, seria promulgado o Ato Institucional nº 5, que dava ao presidente da República poderes absolutos sobre a vida de qualquer cidadão. O ato determinou o recesso do Congresso, Assembleias Estaduais, Câmaras Municipais, autorizava cassar mandatos, proibia reuniões, suspendia o direito a habeas corpus, permitia confisco de bens e inúmeras outras arbitrariedades.

Foram 17 os signatários desse ato ditatorial. Curioso é notar que, além do presidente Costa e Silva e outros comandantes militares, muitos líderes civis conservadores também apoiaram os militares, tais como Delfim Neto, Magalhães Pinto, Hélio Beltrão, Gama Filho, Edmundo de Macedo Soares, Tarso Dutra e outros.

Muitos brasileiros preferiram ou foram forçados ao exílio, buscando refúgio em países como Chile, Cuba, Argélia, França e Inglaterra. O tristemente famoso delegado Sergio Fleury estava em São Paulo a cargo da captura dos grupos armados de oposição ao regime, com uma autoridade indiscutível. Seus métodos de interrogatório incluíam a tortura dos presos.

Como fazer para ajudar meu pessoal a sair da prisão o mais rápido possível? O que estava acontecendo com a Olguinha e o Zeca, meus amigos mais

próximos? A prisão pelo Dops estava associada a torturas e isso me deixou absolutamente nervoso.

O que podia fazer quando o escritório foi fechado, e lá dentro ficaram trancados os questionários das pesquisas em andamento, os endereços dos entrevistadores, as tabelas manuais em construção, os relatórios que estavam sendo datilografados? Por quanto tempo permaneceria fechado? A polícia viria me prender também? E o pessoal? Ficaria sem trabalho? Como pagar minhas contas, cuidar de minha família, pagar aluguel?

Meu cunhado José Amaro de Oliveira havia recentemente se formado em Direito e me explicou que, para assuntos de segurança nacional, não era possível utilizar qualquer advogado, tinha que ser criminalista e com experiência em tratar de crimes políticos. A indicação de um advogado foi fundamental e com toda coragem fomos juntos ao Dops, no prédio que agora foi transformado em museu, para falar com o delegado Sergio Fleury e pedir a soltura dos presos, explicar o que era a atividade de pesquisa e pedir a reabertura do escritório.

Depois de longa espera em salas de onde víamos, a todo o momento, chegar gente presa, às vezes sangrando, fomos atendidos de pé em um salão com algumas mesas. Enquanto falávamos com Fleury, havia um jovem na mesa ao lado sendo espancado com tapas e socos para que falasse o que estava fazendo em determinado lugar. Eu não conseguia desgrudar a atenção do que estava acontecendo, nervos tensos, de meu lado dava um salto a cada pancada que o infeliz ao lado recebia, pouco pude falar, quem mais falou foi o advogado. Eu só queria estar longe dali.

Infelizmente não conseguimos a libertação de nossos colaboradores porque o assunto ainda estava em investigação. Registramos nossa grande preocupação com a prisão deles, dissemos que eram pessoas decentes e trabalhadoras. O advogado falou sobre a natureza de nosso trabalho, absolutamente longe de qualquer atividade politicamente suspeita. Conseguimos entrar no escritório, com muita insistência, dois dias depois, para tirar o material que precisávamos para continuar nossas pesquisas em outro lugar.

O que Olga Modesto conta de sua prisão:

“Estávamos em nosso trabalho e de repente entram 5 ou 6 homens armados de metralhadoras e revólveres gritando que estávamos presos e devíamos nos render. Jogaram a gente no chão e nos algemaram. Daí começaram a perguntar o que estávamos fazendo, qual a razão de ter um mimeógrafo, de quem eram os cartões. Abriram gavetas, olharam e reviraram os nossos documentos. Depois nos colocaram em um camburão e nos levaram para o Dops. Um dos policiais estava com camisa suja de sangue de alguém que

fora torturado ou morto naquele dia. Passamos aquela noite lá no Dops. Zeca levou uns tapas na cara porque quis responder ou explicar algo. No dia seguinte fomos levados a outro lugar que, depois soube, era a Oban, a Operação Bandeirante, a sede do comando de repressão, na Rua Tutoia, onde tantas pessoas tinham sido mortas. Eu não fui torturada fisicamente, mas as pessoas que compartilhavam as celas conosco tinham sido. A gente ouvia gritos de dia e de noite. Foi um período triste. Não ficamos muito tempo, só uns 10 dias. Depois fomos levados de volta ao Dops e soltos por que eles não tinham nenhuma prova contra nós. Mas, logo depois, em 13 de dezembro de 1968, o Crusp, onde morávamos, foi invadido e, novamente, estivemos frente a frente com a polícia revistando tudo.”

Ficamos acompanhando o drama de nossos colaboradores até sua libertação.

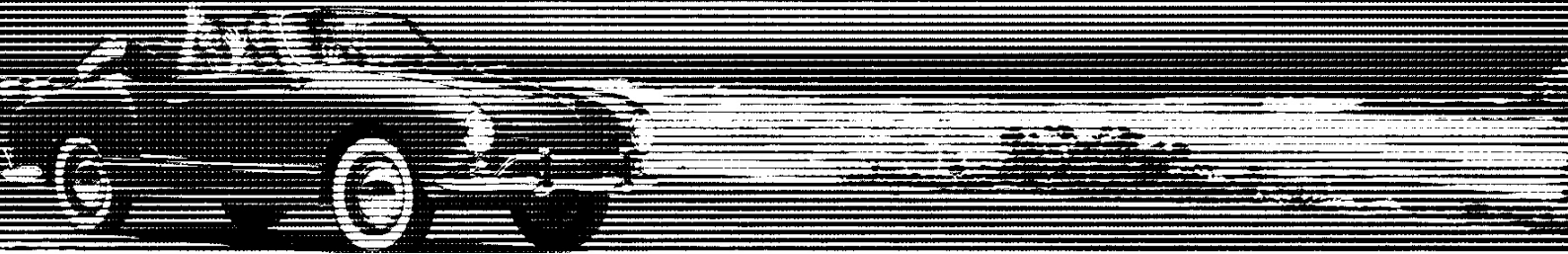
Lembro-me de que estava fazendo um teste de propaganda de cigarros para a Fábrica de Cigarros Florida, na época com as marcas Chesterfield e Camel. O prazo era estrito e percebi que não podia entregar o relatório no prazo. Expliquei pelo telefone ao cliente e ele:- “Fazer o quê, Silvio? Guerra é guerra!”

O escritório pôde ser reaberto mais alguns dias depois, pela nossa insistência, e conseguimos apresentar o relatório em menos de uma semana, ainda a tempo de ser útil para a tomada de decisão do cliente.

Embora essa perseguição - verdadeira caça às bruxas - estivesse acontecendo em outras empresas, fiquei ressentido com alguns clientes que decidiram escolher, ao menos naquela ocasião, outros fornecedores suspeitando que a Demanda estivesse acobertando ou até mesmo apoiando a luta armada contrária ao regime.

Ao longo de vários meses continuamos a receber visitas de policiais perguntando se conhecíamos tal e tal pessoa que estava em nosso fichário de entrevistadores por eles confiscado e nunca devolvido. Fomos “aconselhados” pelos policiais a, além de nome, endereço e telefone, anotar também o número da carteira de identidade dos entrevistadores, uma vez que vários nomes eram incompletos, falsos e os endereços, errados. A carteirinha de identidade do pesquisador que fornecíamos era desejada, uma vez que o trabalho na rua justificava visitas a fábricas e a outros locais.





CATAPRUM!

1 969. Saí de manhã de São Paulo em meu Karmann-Ghia vermelho levando duas entrevistadoras, uma delas apertada no banco de trás, para uma pesquisa em pontos de venda de cigarros no Rio.

Chegamos ao Rio pela hora do almoço, com sol quente, logo comemos algo e já começamos a trabalhar. Cada visita aos bares, mercearias e quiosques era muito rápida, tínhamos que observar fisicamente e anotar em formulários a presença de cigarros de várias marcas, além de material promocional de cada uma delas. Completávamos um bairro e já mudávamos para outro, o carro ajudava no deslocamento. De noite, interrompemos a pesquisa, tomamos banho no hotel depois de jantar, alguém deu a ideia e fomos ao ensaio da escola de samba Portela.

O lugar estava superanimado, cerveja geladinha, ficamos dançando sem parar até mais tarde, só voltamos ao hotel pelas duas da manhã.

Como eu tinha que voltar para São Paulo nessa manhã mesmo, tomei uma chuveirada, descansei um pouco, tomei um cafezinho e caí na estrada. As duas entrevistadoras eram primas, uma delas depois foi gerente de pesquisas do Banco Itaú e a outra, uma psicóloga dedicada à educação infantil. Ambas continuaram no Rio para terminar a coleta.

Nessa época a Rodovia Dutra não tinha aquele muro de concreto entre as pistas, a divisão era com plantas. Também não havia limite de velocidade, a gente podia fazer em menos de 4 horas os 400 km.

Cataprum! Acordei com guinchos de pneus freando e buzinas, no acostamento do outro lado da pista. Tinha dormido na direção e atravessei a rodovia passando sobre as plantas do canteiro central, em alta velocidade. Nossa Senhora dos pesquisadores me salvou da morte naquela manhã. Pararam carros, apareceu a polícia rodoviária. Eu estava muito assustado, mas bem. O carro teve a frente amassada e os paralamas entortados, mas depois de uma ajuda para desentortar daqui e dali, consegui voltar à pista

certa da estrada para São Paulo, dessa vez, dirigindo devagar, com todo cuidado.

A Demanda poderia ter encerrado suas atividades muito antes. Do mesmo modo minha família teria sido bem menor que é hoje. E este livro não teria sido escrito.





MEU TRABALHO NO MOBRAL

Como entrei no serviço público? Em 1970 fui convidado pelo Secretário do Interior do Governo do Estado de São Paulo, Tibiriçá Botelho, para ser seu assessor de gabinete. Minha função inicial era a de coletar informações sobre as realizações do então governador Abreu Sodré e criar um relatório para divulgação. Quando fazia meu trabalho, aquela Secretaria assumiu a implantação de um novo movimento, o Mobral, Movimento Brasileiro de Alfabetização. Estava por perto e então fui nomeado Coordenador do Mobral no Estado de São Paulo.

Era um projeto concebido para reduzir ou, se possível, eliminar o analfabetismo no país que, então, ainda tinha cerca de 30% de analfabetos. Fui estudar o assunto de educação de adultos, conhecer os métodos, ouvir especialistas, obter dados estatísticos sobre analfabetismo. Uma imersão no assunto que até àquela época pouco conhecia. Lembro-me de que tive dúvidas que ninguém na Secretaria do Interior ou Secretaria da Educação conseguia resolver com segurança. Assim, fui até o Rio para falar com o Mario Henrique Simonsen, presidente do Mobral, em seu escritório na Fundação Getúlio Vargas, na Praia de Botafogo.

Depois de nos cumprimentarmos, mostrei a ele um papel em que tinha anotado as talvez 10 dúvidas sobre a operação do Mobral, por exemplo, treinamento de supervisores, óculos para os que não enxergavam, alfabetização em empresas e igrejas, a continuidade dos estudos, possibilidade de contratar profissionais para visitas às empresas, fundos para determinadas ações e por aí afora. Ele leu tudo em uns 5 minutos e respondeu de forma clara e concisa cada dúvida. Nossa reunião poderia ter terminado ali mesmo. Contudo ficamos conversando depois sobre outros assuntos. Ele sabia que eu tinha estudado na FGV em São Paulo e isso alimentou nosso papo. Entendi por que todos achavam que Simonsen era um gênio.

Quando fui nomeado, o Mobral era apenas uma lei aprovada no ano anterior, ainda sem qualquer substância. A lei que o criara definia como fonte de

receita a renúncia governamental de uma determinada percentagem do Imposto de Renda devido, desde que indicado na declaração de renda pelos contribuintes pessoas físicas e jurídicas. Doações diretas de empresas eram também previstas na lei.

Tínhamos que visitar um grande número de empresas e convencê-las a indicar o Mobral como alternativa de destinação de percentual do IR, em um curto período de três meses que precedia o término do ano fiscal. A equipe de funcionários públicos da Secretaria do Interior não estava preparada ou disposta a visitar empresas, principalmente no período final de um governo.

Assumi essa atribuição e criei uma força tarefa com 5 profissionais trazidos do mercado para, de forma sistemática, visitar grandes empresas e esclarecer sobre a iniciativa. A receptividade foi imediata, as empresas usavam a oportunidade de doação de cheques para fazer publicidade. Fomos recebidos pela diretoria da Alpargatas. Recebemos o 1.000.000º refrigerador fabricado no Brasil, como doação do presidente da GE. Grandes empresas tomavam a iniciativa de nos chamar para esclarecimentos. A Maçonaria fez uma campanha de apoio paralela. A Igreja apoiou.

A viabilidade econômica do Mobral teve grande impulso com nosso trabalho de captação de recursos de IR junto a empresas do Estado de São Paulo.

O método de ensino era o mesmo preconizado pelo educador pernambucano Paulo Freire, que estimulava a alfabetização dos adultos mediante a discussão de suas experiências de vida, utilizando temas e palavras próprias da realidade dos alunos, que depois eram decodificadas para a aquisição da palavra escrita e da compreensão do mundo.

Era uma forma diferente da tradicional, ou seja, a de ensinar alunos a decorar palavras e letras com frases do tipo: "Ivo viu a uva". Na metodologia de Freire, a alfabetização era de acordo com a realidade. "Tijolo", por exemplo, era associado ao trabalho do pedreiro, à maior segurança da habitação com tijolos, ao barro que lhe deu origem e assim por diante. Essa metodologia propiciava a alfabetização funcional de adultos em apenas 40 dias. Como Paulo Freire tinha sido considerado subversivo e cassado pela ditadura, seu nome não era usado. A alfabetização era feita em todo lugar: casas paroquiais de igrejas, salas de treinamento de empresas, clubes, grupos escolares que anteriormente ficavam fechados durante a noite...

As linhas mestras do Mobral eram determinadas pelo seu presidente, Mario Henrique Simonsen, mas o padre-capitão Felipe Spotorno, com o cargo de secretário executivo, era quem geria as operações e assim tinha o poder de, por exemplo, autorizar a compra de milhões de cartilhas ou aprovar o repasse de verbas para municípios que estabelecessem convênio para alfabetização. Era paparicado pelas grandes editoras como Abril e Manchete. Tinha passe

de companhias aéreas para requisitar passagens em voos para todo o Brasil. Felipe e eu tivemos um bom entendimento desde o início e eu cumpria bem as tarefas em meu Estado, celebrando convênios com municípios, visitando empresas para convencê-las a designar para o Mobral a percentagem da verba a recolher de Imposto de Renda e ajudando a criar soluções para problemas não previstos, como a necessidade de doar óculos às pessoas de mais idade. Uma de minhas auxiliares era a socióloga Maria Christina Braga Cestari com quem mantenho boa amizade ao longo dos anos.

Uma das maiores dificuldades para os adultos analfabetos era o de escrever corretamente, pois a língua portuguesa é muito difícil. Quando usar “x” ou “ch”; “s” ou “z”; “g” ou “j”? O que tinha ou não acento, e qual acento? Havia em 1970 várias iniciativas para simplificar a língua, harmonizando o Português falado nos países colonizados por portugueses. Embarcamos nessa canoa, ou seja, achamos que isso era importante e que estávamos em posição de opinar sobre o assunto.

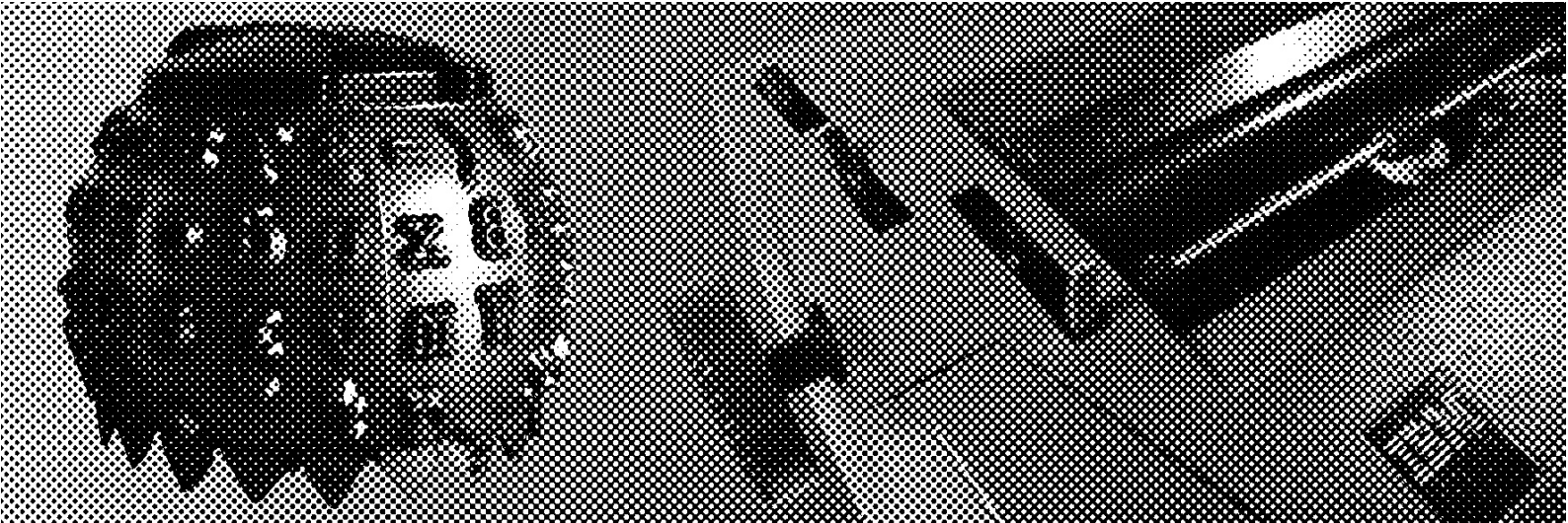
Visitamos jornais para dizer que apoiávamos a simplificação da língua e que essa simplificação iria facilitar o aprendizado de adultos. No jornal O Estado de S. Paulo fomos recebidos por seu diretor Oliveiros Ferreira e, no dia seguinte, foi publicada uma nota sobre a visita e uma ampla reportagem sobre nossas ideias de simplificação da escrita.

Muitas dessas simplificações da língua já estavam sendo debatidas e ocorreram efetivamente muitos anos depois.

Viajava muito, por todo o interior paulista para reuniões com prefeitos e fazer palestras para as comunidades, câmaras de vereadores, clubes de serviço. O tema atraía votos e, a partir disso, nossa Secretaria do Interior era muito visitada por políticos.

Fiquei na minha posição por 9 meses, até o tempo do fim do mandato do governador Sodré e do secretário Tibiri . Deixamos convênios assinados em mais de 120 municípios do Estado de São Paulo e milhares de adultos alfabetizados, muitos com diploma assinado por mim e outra “autoridade”. Voltei correndo para a Demanda que estava precisando muito de mim.





COMO ERA O TRABALHO EM ESCRITÓRIO DE PESQUISA

Antigamente as etapas da pesquisa como planejamento, coleta, tabulação, análise e relatório eram feitas de forma diferente.

Até os anos 1970 os documentos, como cartas, propostas e relatórios eram primeiro escritos à mão, depois datilografados, revisados para, então, serem apresentados aos clientes.

Tendo ficado tanto tempo na Demanda, Felícia Matsubara, minha mais querida secretária, passou pela transição de uso de máquina de escrever mecânica Olivetti para a máquina elétrica IBM com esfera de tipos móveis e daí para uma das primeiras versões de computador desktop até os modelos um pouquinho mais modernos. Era craque no uso de telex, uma máquina que permitia enviar textos escritos simples para outras cidades. Essa transição não foi prosaica, como mudar de ônibus para metrô.

Quem relia o texto original de um questionário ou relatório e queria mudar algo, fazia um risco na palavra ou parte do texto, marcava com um asterisco ou estrelinha e fazia uma seta indicando onde estava escrito o novo texto. Quando havia várias mudanças, o número de asteriscos aumentava, surgia uma constelação e às vezes era necessário escrever nas costas do papel. Letras feias como a minha eram um problema para as datilógrafas. O texto era datilografado com cópia carbono e a via original ia para o cliente. A cópia com os erros visíveis ficava para nosso arquivo.

Não havia copiadoras ou máquinas Xerox. Modelos de questionários eram primeiro datilografados em papel comum, com cópia carbono e em seguida revisados antes da reprodução no número desejado de vias. Questionários escritos originalmente à mão podiam ser copiados em mimeógrafo de gelatina de álcool, em cor azul. A partir da segunda cópia, porém, a imagem ia ficando cada vez mais apagada até ficar ilegível, então era necessário datilografar outra vez um novo original. Para tiragens maiores, os

questionários eram datilografados em papel estêncil e, depois, copiados em preto. A revisão do questionário em estêncil tinha que ser cuidadosa porque a tinta sujava as mãos.

Quando havia gráficos em relatórios, eles eram desenhados à mão, em folha separada e depois juntados ao restante do relatório. Nos gráficos de barras ou colunas, as linhas eram cuidadosamente desenhadas e pintadas para depois terem sua legenda datilografada. O gráfico de pizza era desenhado com compasso e o de barras com régua escolar.

Mazé Alves começou seu primeiro emprego em pesquisas como datilógrafa na Demanda, ainda com 23 anos, casada e com filho pequeno. De tanto datilografar nossos relatórios e questionários aprendeu o jeitão, a linguagem, a forma de descrever os dados de tabelas, a ponto de se tornar uma boa analista e redatora.

Quando iniciei meu trabalho em pesquisa havia para a “tabulação” de grandes amostras a opção de processamento em computadores maiores, os mainframes, da IBM ou Burroughs.

Lembro-me que fiz meu primeiro curso de entendimento de programação na EAESP da FGV em 1966. Fazíamos exercícios sobre como programar um sistema que permitisse criar uma conta de energia elétrica multiplicando a tarifa pelo gasto e somando impostos. Esse e outros “enormes programas” seriam digitados em cartões holerite, de 80 colunas por 13 linhas e depois rodados no computador da USP para conferir se os cálculos estavam corretos.

Na época havia um computador na USP, acho que IBM 1620, depois apareceu o modelo 1401. Os institutos e professores alugavam o tempo disponível desse computador, de modo geral de madrugada. Entrar em um ambiente de processamento era uma experiência diferente, com os técnicos com jaleco branco andando de lá para cá, as enormes máquinas rodando discos, ambiente refrigerado como se fosse o Polo Norte, longas folhas zebradas de papel sendo impressas.

A programação de questionários de pesquisa era tarefa incomum, havia poucos especialistas em todo o Brasil. Depois de algum tempo, esses gênios conseguiam produzir enormes conjuntos de tabelas onde iríamos decifrar os resultados a fim de reproduzi-los, de forma mais legível, em relatórios datilografados.

No início da década de 1970 fizemos uma grande pesquisa para a General Motors, com umas 3000 entrevistas sobre a renda do consumidor brasileiro. Meu cliente, um engenheiro japonês, que vinha do setor de econometria em New York, acompanhou o planejamento, coleta e perfuração de cartões. Em determinado momento, ele quis usar o computador da própria fábrica da GM

em São Caetano para processar a enorme pesquisa que já estava nos cartões perfurados. Mas, por erro de programação, as máquinas rodavam e paravam sem que os técnicos soubessem o porquê, durante quase toda a noite. Tentamos várias vezes. Estávamos todos ansiosos.

Os programadores voltavam, refaziam, suavavam, discutiam, mas nada de tabelas. A empresa deve ter gasto uma nota preta em horas paradas da máquina, provavelmente atrasando outras tarefas corriqueiras, até que, lá pela aurora, conseguimos um resultado não bonito, mas satisfatório. Charles Vermes, meu cliente da GM na época, e Otto Scherb, como consultor da Demanda, me acompanharam nessa aventura noturna.

Os primeiros computadores de escritório, já na década de 1980, eram muito ruins, o texto se perdia se não fosse salvo a tempo ou se caísse a energia elétrica. O número de fontes era limitado, os teclados muito sensíveis, as memórias muito pequenas.





VIDA DE PROFESSOR

Ainda em 1968, com 25 anos, no mesmo ano de minha graduação em Administração de Empresas na FGV, fui convidado por meus antigos professores da Escola Superior de Propaganda a lecionar nessa escola. Tratava-se de um curso noturno com dois anos de duração que funcionava na Rua 7 de Abril, 230, no mesmo prédio dos Diários Associados, em área que anteriormente abrigara o MASP.

Tanto a ESP quanto o MASP foram criados por estímulo do jornalista Assis Chateaubriand. Eu já tinha sido aluno da ESP nos anos de 1964 e 1965 e conhecia bem o sistema e os professores. A coordenação de ensino era, digamos, flexível. Havia pouco controle sobre o currículo ministrado, pois a escola ainda não era de nível superior, embora carregasse o pomposo nome.

A realidade é que havia poucos professores de pesquisa no mercado brasileiro e eu estava por ali, já tinha empresa própria, e além da FGV tinha estudado na própria ESP, acumulava experiência prática de uns 6 anos trabalhando com mestres como Otávio, Artur e Matheus, sei que tudo isso ajudava. O lema da ESP, na época, era “ensina quem faz”. A entidade acolhia uma boa quantidade de profissionais de propaganda, alguns deles sem curso superior ou qualquer experiência como professor. Eram, todavia, verdadeiras estrelas que, de dia, criavam peças extraordinárias e criativas para clientes reais e, na medida do possível, falavam sobre suas experiências aos alunos de noite.

As conversas da sala de professores eram muito gostosas, gente muito inteligente comentando sobre a troca de contas de grandes empresas, algum anúncio, premiações, o show da apresentação de que tinha participado. Só faltavam uísque e música alta para ser uma reunião de bar. Quem eu encontrava, às vezes, na sala de professores: Roberto Duailibi, Gerhard Wilda, Antonio Sodré Cardoso, Julio Ribeiro, Otto Scherb, Antonio Celso Piratininga, Renato Castello Branco, Ivan Pinto, Rodolfo Lima Martensen, Alfredo Carmo, querem mais?

Eu era o rabo do cavalo do bandido dentro daquele grupo, mas entendia mais de pesquisa que muitos deles e gostava de fazer perguntas para os que tinham sido meus professores. Fiz algumas amizades e conquistei clientes entre os professores. Logo percebi que o interesse dos alunos era em criação e planejamento, pouco menos em mídia e de forma muito distante em pesquisa. Vamos combinar: por que alguém estudando na década de 1960 em uma escola de propaganda iria se interessar de maneira particular por pesquisa?

Uma vez, orgulhoso, convidei minha mulher para assistir minha aula de terça à noite e lá foi ela toda bem vestida, perfumada, para o grande acontecimento. Na mesma hora de minha aula apareceu um visitante de fora, grande gênio de criação, para uma palestra na classe ao lado. Minha sala ficou quase vazia, morri de vergonha, mas dei uma bela aula.

A ESP foi antecessora da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) e daí a continuar lecionando nessa nova escola muito mais organizada, reconhecida pelo MEC como curso superior, foi um pequeno passo. Convidado pelo Sodré e Scherb participei de reuniões para discussão do currículo de transição para um curso superior de 4 anos em São Paulo e em um hotel do Guarujá.

Mantive-me como professor da ESPM por uns cinco anos, enquanto ela estava no prédio na Rua 13 de Maio, na Bela Vista. No período em que foi dirigida por Otto Scherb houve divisão do ensino em quatro áreas, uma delas a de Pesquisa, que foi coordenada por mim durante aquele ano. A coordenação envolvia desde conhecer e harmonizar o currículo de pesquisa para que os professores não repetissem a mesma matéria em duas classes sequenciais, na definição de livros-texto, mas também organizar substituições de professores. Quando saí, ainda no final da década de 1970, já havia 16 professores de pesquisa de mercado, mídia e propaganda. Entre os professores da ESPM da época estavam Charles Vermes, Otto Scherb, Michel Karacuchansky, Vitor Aratangy, Ernani Beyrodt, Boris Drizin, Luis Tadeu Dix, e Sergio Cotrim.

Acho que foi o Sergio Cotrim que me convidou a lecionar na Faculdade de Comunicações da FAAP, onde permaneci por uns seis anos, a partir do final da década de 1970. A FAAP era uma escola bem maior, instalada em prédio magnífico em Higienópolis, com cursos diversificados de jornalismo, relações públicas, propaganda, mas também de engenharia e artes plásticas.

De forma diferente da ESPM, a Faculdade de Comunicações da FAAP era uma escola mais cara, frequentada por uma elite socioeconômica, alunos oriundos principalmente de classes média alta e alta, que já provinham de boas escolas. Na lista de classe era possível reconhecer sobrenomes de famílias tradicionais, nomes de políticos e de empresas conhecidas. Lembro—

me de passar uma prova de revisão para 5 alunas, uma delas era neta de senador, outra filha do prefeito de São Paulo, outra irmã de dono da Danone e as outras duas igualmente de famílias tradicionais paulistas.

Era uma faculdade mais homogênea em termos de idade de alunos, com jovens na idade própria de ensino universitário. Esse perfil facilitava ampliar as exigências de aprendizado com mais exercícios práticos e pesquisas em livros e trabalhos escolares feitos em casa. Tive excelentes alunas nos cursos de comunicação e usava essa oportunidade para recrutar algumas para o trabalho na Demanda e da IRPI, uma nova empresa.

As hoje consultoras Erika Knoblauch, Gisela Kasoy e Maria Luiza Piccioli foram algumas de minhas talentosas alunas a trabalhar na Demanda.

Alguns dos melhores jornalistas e publicitários do Brasil eram professores da FAAP, naquela fase. Entre eles: Carlos Queiroz Telles, Paulino San Pancrazio, Júlio Zapata, Marco Antônio Rocha, Ebe Reale, Sérgio Cotrim, João Scatimburgo, Antônio Carlos Rebesco.

Em 1975 houve um acontecimento que abalou a vida política brasileira, um verdadeiro divisor de águas: a tortura e assassinato de Vladimir Herzog no DOI-CODI. Vlado era jornalista, professor de jornalismo na ECA-USP, diretor da TV Cultura. Junto com Vlado foi também preso Rodolfo Konder, professor de jornalismo da FAAP. A escola virou um desassossego, um vespeiro. Os proprietários, ou mantenedores da FAAP eram ultraconservadores, queriam demitir os professores “comunistas” e determinaram que o diretor entrevistasse todos os docentes para avaliar sua opinião política. Eu também fui um dos inqueridos. Eventualmente, os donos da FAAP decidiram encerrar o curso de jornalismo, não abrindo novas turmas. Apenas esperaram que os alunos já matriculados encerrassem o curso no período normal.

Nas noites de 1971 e 1972, continuei os estudos de pós-graduação na EAESP-FGV cursando disciplinas que me dessem crédito para mestrado, mas nunca cheguei a defender tese ou trabalho de conclusão de curso que me habilitasse ao título. Novamente, tive nessas aulas outra boa oportunidade para conhecer grandes profissionais entre professores e alunos. Meu orientador era o professor Raimar Richers, grande amigo até sua morte.

As desculpas para protelar a preparação da tese foram a separação agitada de meu casamento e o conseqüente rompimento da sociedade na Demanda, o excesso de trabalho na empresa, incluindo viagens no Brasil e exterior e a atividade docente. Tinha a expectativa de que voltaria para essa etapa final de conclusão de trabalho acadêmico e defesa de tese em um futuro próximo. Quando quis voltar, muito tempo depois, meus créditos tinham caducado, só conseguiria a titulação, se refizesse o curso inteiro.

Como entendia de pesquisa e havia feito o Curso de Pós-Graduação, a FGV me acolheu como professor em cursos de especialização, o PEC. Lecionei pesquisa de mercado por cerca de 4 anos seguidos, em curso coordenado pelo professor Ivan de Sá Motta. Quando o professor Gustavo de Sá Silva, antigo diretor da FGV e antigo presidente do Badep, decidiu voltar a lecionar na escola, ocupou meu lugar nas classes de pesquisa no PEC.

Com a FGV mantenho ligação mais estreita porque fui vice-presidente da Associação de Ex Alunos por vários anos, depois fui o representante dos ex alunos na comissão de festejo de 50 anos da escola e, hoje em dia, como conselheiro e vice-presidente do CRA-SP, represento essa entidade em quase toda formatura de novos alunos de graduação. Até hoje meus colegas professores me convidam a dar aulas em suas classes de pós-graduação, especialização ou seminários internacionais.

Tive uma das maiores alegrias de minha vida ao entregar o diploma de graduação da FGV ao meu filho Pedro, que, para meu orgulho, resolveu estudar na mesma escola.

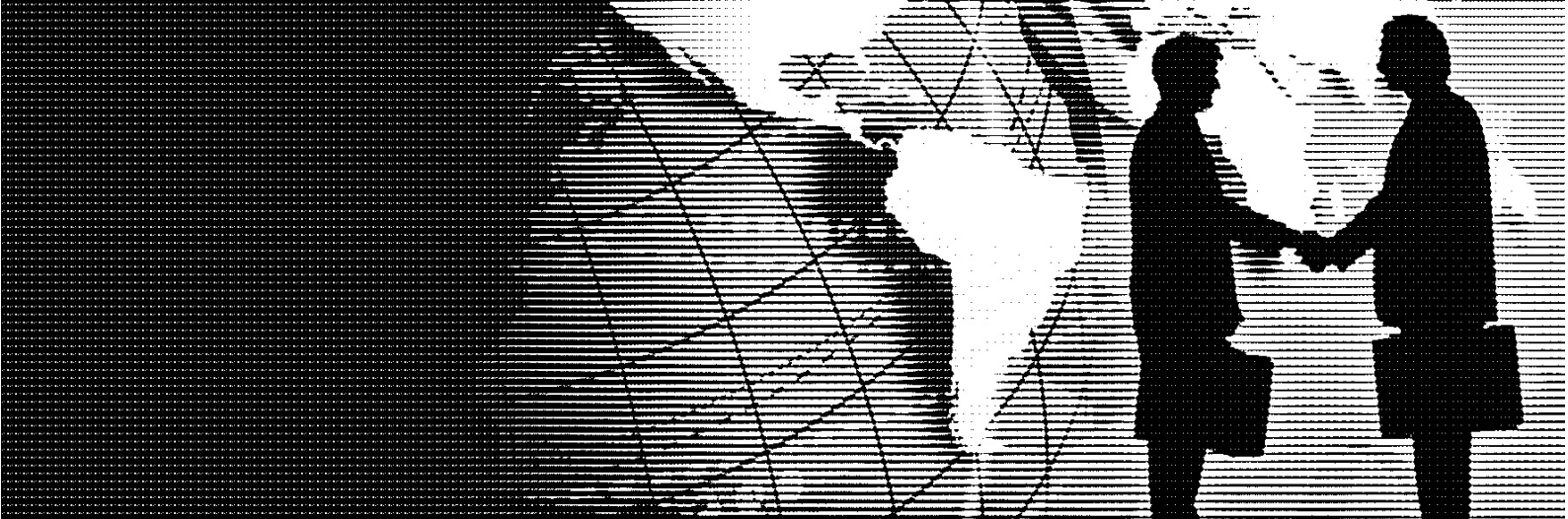
Também lecionei pesquisa por alguns anos na ADVB- Associação de Dirigentes de Vendas do Brasil, então dirigida por Roberto Simões e Wanderley Emerich Ribeiro. A ADVB, na época sediada na Avenida Rebouças, era um ponto de encontro concorrido de profissionais de mercado que conseguiam abrir um espaço em suas agendas para compor a equipe de cursos de especialização em marketing ou vendas.

O que lecionei nas instituições de ensino superior e outras entidades para várias centenas de alunos: pesquisa de mercado, pesquisa de comunicação, telemarketing, marketing direto e administração de marketing.

Meus alunos maravilhosos estão por aí como donos de agências de propaganda, de outras empresas de pesquisa, são jornalistas, produtores de espetáculos, empresários de sucesso, professores universitários. Encontramo-nos sempre e gosto de estar com eles, então pertenço às comunidades de professores e alunos da FGV, ESPM e FAAP que se reúnem para celebração da vida e de nossa amizade.

Certamente, a melhor forma que tive para aprender algo, em toda minha vida, foi quando tive que lecionar, dar aulas sobre aquele tema. Aprendia enquanto preparava as aulas que iria lecionar ou as palestras que iria proferir. Tinha que saber bem e explicar de forma adequada para que os alunos entendessem.





MERCADO É O MUNDO TODO

Acho que uma das minhas mais fortes razões para começar e depois continuar a trabalhar em pesquisa de mercado foi poder (ou precisar) viajar e daí conhecer pessoas diferentes, costumes e paisagens incomuns. Acho que isso abre a mente, mostra diferentes perspectivas, torna a vida mais divertida. Obriga a entender e respeitar diferentes etnias e culturas.

Pesquisadores necessitam viajar para encontrar o consumidor aonde quer que ele se encontre. É importante estabelecer relacionamentos, laços de amizade e, com o tempo, confiança em pessoas que falam outras línguas, têm tom de pele diferente da sua, aquelas com as quais vai compartilhar projetos. E finalmente devem viajar para se atualizar, adquirir conhecimentos que necessitam para manter seu negócio competitivo e fazer face às mudanças do mercado.

Logo depois de formado, em julho de 1968, fiz minha primeira viagem internacional para o Uruguai e Argentina, de carro com meu amigo Rodrigo Rocha Loures e nossas esposas Bel e Vera Lília. Rodrigo tinha estudado a EAESP-FGV como eu e desde então estabelecemos uma boa amizade que perdura até hoje.

Fui encontrá-lo em Curitiba e de lá fomos de carro, com algumas paradas até Colônia, no Uruguai. Deixamos o carro nessa cidade e atravessamos de barco o Rio da Prata para Buenos Aires. Além do turismo estávamos interessados em conhecer o que havia de alimentos semipreparados no mercado argentino, para, eventualmente lançarmos no mercado brasileiro. Compramos algumas sacolas de produtos à venda nos supermercados argentinos, entre eles um purê de batatas em flocos, algumas sopas, misturas para bolos.

Rodrigo tinha o objetivo de criar uma indústria de alimentos no Paraná e estávamos juntos identificando oportunidades, conhecendo produtos de bom potencial. Essa indústria do Rodrigo, fundada em 1968, é a Nutrimental. A

Demanda realizou as primeiras pesquisas para que ela encontrasse seu rumo comercial.

A Nutrimental iniciou sua atividade fornecendo sopas e alimentos para merenda escolar. Em uma segunda etapa, Rodrigo, junto com outros sócios, criou também empresas de distribuição de pescado e de equipamentos elétricos. A Demanda participou coletando e fornecendo dados de mercado nos projetos de obtenção de financiamento em bancos de fomento. A Nutrimental atualmente é líder de mercado na produção de barrinhas alimentícias energéticas com diversos sabores.

Rodrigo foi bem mais tarde presidente da Federação das Indústrias do Paraná, onde fez um trabalho excepcional. É um líder reconhecido internacionalmente e autor de livros sobre o tema de gestão sustentável. Pensa para o futuro e sua biografia profissional está longe de encerrar, pois irá, ainda, dar contribuições importantes na gestão de empresas públicas ou em cargos eletivos.

Em 1973 fiz outra viagem profissional para a Itália, para Milão, a convite de Dídio Loures, irmão mais velho de Rodrigo, e proprietário da empresa EPI, especializada em projetos de investimento e organização de feiras nacionais e internacionais.

A EPI era encarregada de organizar a Feira de Amostras de Milão e lá fui eu em minha primeira viagem à Europa, como parte da equipe do EPI para trabalhar no estande do Brasil, onde apresentávamos produtos como Guaraná Antarctica, Mate Leão, sucos Maguary, Cachaça Ypioca e Café Solúvel Cacique.

Foram dez dias maravilhosos em que atendi visitantes, compradores potenciais da África, Ásia, Europa e outros países da América Latina.

Aprendi como era o ambiente de feira internacional, como se relacionar comercialmente com visitantes de origens, costumes e etnias muito diferentes. Isso foi útil para outros projetos da Demanda ao longo dos anos.

Estabeleci forte e duradoura amizade com Dídio e seu antigo sócio Constantino Bäuml, o que levou a outros convites para fazer parte da equipe EPI em novas feiras internacionais em Munique e Hannover.

Ao longo de muitos anos realizamos para a EPI levantamentos de potencial de mercado turístico em cidades como Foz do Iguaçu, Curitiba, Ponta Grossa ou o litoral do Paraná com o propósito de compor projetos de financiamento de hotéis por meio da Embratur. Hoje esses hotéis estão construídos e com bom desempenho.

Desde 1980 passei a ser associado da Esomar – na época a European Society of Opinion and Market Research, hoje apenas Esomar World Research. Com

isso a presença em congressos internacionais passou a ser mais comum e pude visitar dezenas de cidades maravilhosas na Europa, Américas e Ásia, sempre associando à viagem profissional do congresso alguns dias de lazer.

Muitas vezes voltei dos congressos da Esomar com encomendas para pesquisa no Brasil e também para outros países da América Latina.

Lembro-me de um almoço em Bruxelas onde conheci um pesquisador de uma siderúrgica belga. Conversa vai, conversa vem, ele me disse do interesse de fazer uma pesquisa na América Latina, recebi um briefing no momento e de volta ao Brasil, enviei uma proposta por fax. Depois de trocas de fax, fomos contratados para o projeto no Brasil, Argentina, Venezuela e Colômbia. O lucro obtido foi suficiente para pagar várias viagens a congressos da Esomar.

Uma contratação pode ser imediata ou acontecer até alguns anos depois. Às vezes, é apenas coleta de dados, outras vezes projetos completos e, outras vezes ainda, a coordenação de pesquisas feitas em vários países. É importante a consistência da comunicação. A referência de clientes satisfeitos é a verdadeira base dos nossos negócios.

Considero muito importante o aprendizado com clientes e associados internacionais. Reconhecemos que muito de nossa atualização em métodos e técnicas provém desses associados.

Ao longo da trajetória da Demanda, participei de treinamentos para aprender algo com a MRCA Market Research Corporation of America, em Chicago e New York, com a Wirthlin Worldwide e com a Norman Nielsen, ambas em Washington, com a Metric em Pune, Índia, com a Whitehead em Londres, com a Add-Impact em Melbourne, com a Mercurio Misura em Milão e com a TeleAction em Paris, para dar alguns exemplos.

Esses treinamentos variavam de dois a quinze dias e foram realizados para que pudéssemos, no Brasil, desenvolver os projetos com o mesmo rigor com que eram praticados pelos criadores das respectivas metodologias. O que aprendemos: usabilidade de produtos e de websites, criação e gestão de painel de consumidores, telemarketing, estatística de amostras pequenas, testes de propaganda, market modelling, pesquisas de setores específicos, etc. Fico contente que meus filhos todos gostem também de viajar por esse mundo afora.

Redes Internacionais

Na esteira dos encontros e relacionamentos durante os eventos da Esomar, a Demanda foi parte ativa de duas redes colaborativas de empresas de pesquisa ou marketing: o IMD International Management Development e a GMR – Global Market Research. Essas redes têm o propósito de atender aos clientes

de cada país em âmbito internacional, com a mesma qualidade que o cliente obtém localmente.

O IMD foi criado na década de 1970 e reunia cerca de 20 empresas de pesquisa e consultoria, inclusive para seleção de executivos, principalmente da Europa, América do Norte, América Latina e Ásia. O núcleo do grupo era composto de membros da Esomar. Participamos por uns 15 anos dessa organização, da qual por 2 anos fui designado vice-presidente, com a função de atrair novos sócios internacionais. A minha presença e participação nos seminários do IMD em cidades como Utrecht, Oslo, Paris, Amsterdam, Caracas, Rio, Londres, Chicago, Barcelona, Roma, Copenhagen e outras foi bastante útil para o nosso aprendizado na Demanda.

Fizemos vários projetos no Brasil para associados do IMD da França, EUA, Canadá, Holanda, Reino Unido e Alemanha.

Fazíamos projetos multinacionais para grandes empresas competindo em vantagem de custos e qualidade com os institutos internacionais de pesquisa. O grande benefício foi a obtenção, a compra de know-how para atividades inovadoras.

A partir do know-how da TeleAction, subsidiária do Cabinet Bernard Julhiet, associada do IMD da França, criamos no Brasil, ainda em 1980, a Tele Marketing, a primeira consultoria dessa área no país, que manteve vida lucrativa por mais de 20 anos.

Outra associada brasileira do IMD foi o Grupo Catho com o qual colaboramos ao longo dos anos atendendo a clientes comuns. Sou até hoje amigo de Thomas Case, um forte adversário em disputadas partidas de xadrez.

Outro associado do IMD era a IRM International Research & Marketing, com escritório em Tóquio e Nova York. Essa empresa foi bastante importante na história da Demanda. Eiso Kawamoto, o presidente da IRM, além de cliente da Demanda ficou bastante amigo de toda a família de Paula. Conheci Eiso como cliente desde o início da década de 1970 quando ele nos contratou pesquisas no Brasil para a Kirin Brewery, Kikkoman Shoyu Sauce, Sumitomo Metals e outros clientes japoneses. Mantive com ele e sua família um relacionamento profissional e familiar por várias décadas.

Uma ocasião, quando em visita a seu escritório em Tóquio contei de nosso interesse em abrir uma operação nos EUA. Ele ficou também animado com a aproximação das duas empresas e convidou para compartilharmos seu escritório em um dos melhores endereços de NY.

Rui Francisco, o meu filho que dirigia a Demanda, gostou da ideia e topamos instalar um escritório de representação em Nova York ocupando pequena

parte das instalações do escritório da IRM. Mantivemos esse escritório durante 5 anos e considero que esse tenha sido um excelente investimento para o futuro de nosso negócio.

Durante todo o tempo tivemos como gerente a Denise Mutal, excelente profissional, nascida na Argentina e que morava em NY. Ela nos deu todo o apoio que precisávamos para visitar ou atender consultas de clientes e em projetos locais. Eu, Rui Francisco, Ana Lucia Mendes juntos ou sozinhos fazíamos viagens frequentes a NY para participar dos eventos de pesquisa e visitar clientes. Com a filial em NY pudemos oferecer aos clientes do Brasil o suporte local para reuniões, atividades de escritório ou aconselhamento sobre atividades naquela cidade. Recebíamos poucos clientes locais mas, quando isso acontecia, o resultado era positivo para a imagem da empresa. Pela presença permanente, aumentamos os negócios com a filial da IRM no Japão.

Foi também um passo muito importante para mostrar ao nosso próprio pessoal que as oportunidades de trabalho na Demanda eram bastante promissoras. A filial da Demanda em NY dava aos clientes do Brasil também uma percepção melhor sobre a empresa, o acesso à tecnologia e fontes de informação.

Com a associada inglesa Whitehead & Partners, de Londres, tive um treinamento projeto cenários de mercado futuro permitindo aos clientes organizar suas estruturas. Passamos a adicionar esse serviço ao nosso cardápio, desde que contássemos com subsídio tecnológico dos ingleses.

A empresa italiana Mercurio Misura aportou-nos mais experiência em pesquisa no setor farma, área que hoje em dia mantemos protagonismo no Brasil.

Aprendemos de muitas maneiras com empresas do Canadá, EUA, Dinamarca, Holanda, Austrália, Suécia e outras, enquanto também ensinávamos algo sobre as práticas de mercado de nossa parte do mundo.

A partir de 2005 iniciamos parceria com outra associação internacional de empresas de pesquisa, Global Market Research, com sede em Londres. Essa associação é também bastante ativa na indicação de clientes e colaboração para projetos simultâneos em vários países. São cerca de 30 empresas independentes de todos os continentes.

Essa entidade promove seminários internacionais de bom nível nos países das empresas associadas. Considero um excelente investimento profissional a participação em eventos, principalmente quando podemos apresentar um paper. Já apresentei papers em eventos internacionais em Xangai, Budapeste, Bangkok, Orlando, Praga, Nice, Buenos Aires, Paris (3 vezes), Rio de

Janeiro e São Paulo. Os temas do papers variam em torno das inovações em pesquisa de marketing, por exemplo:

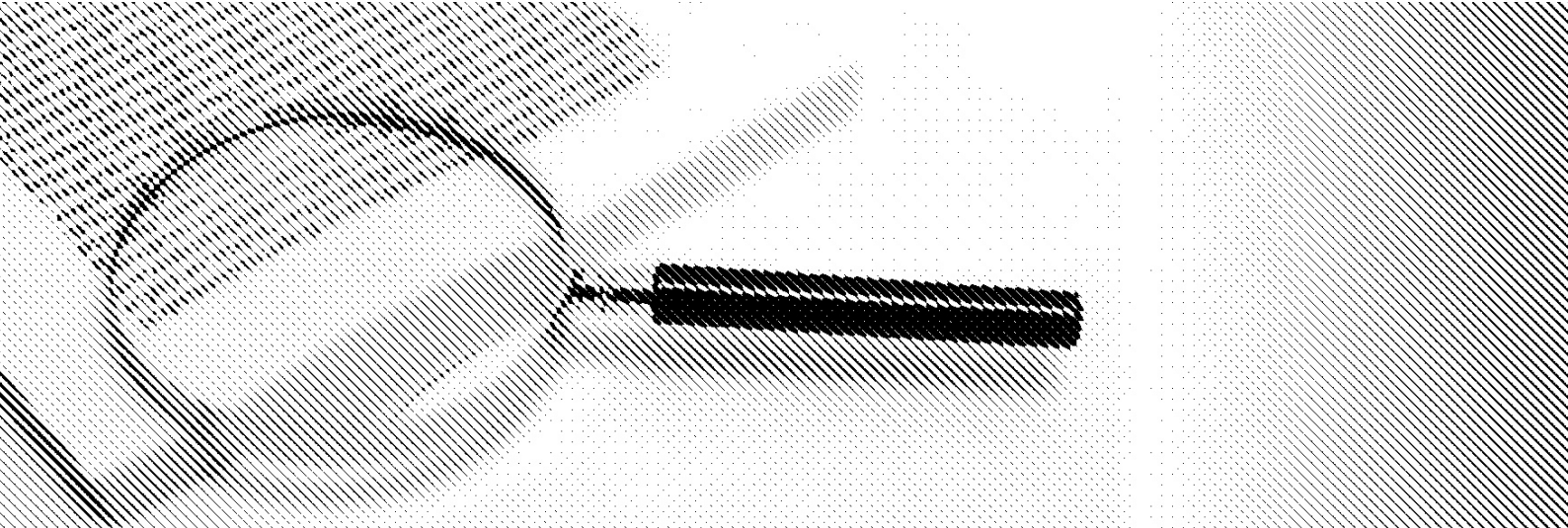
- Storytelling para apresentação de relatórios de pesquisa.
- Desenvolvimento de comunidade online
- Pesquisas em redes sociais
- Segmentação por personalidades
- Usabilidade de website e de equipamentos pessoais
- Reposicionamento de negócios
- Pesquisa no mercado de educação
- Oportunidades de negócios no Brasil
- Fazendo pesquisas na América Latina

Essas palestras são feitas em Inglês e aparentemente eles entendem por que fazem perguntas e eu respondo. Comparando com os sotaques dos pesquisadores dos vários países em que o Inglês não é a língua materna, acho que o meu sotaque está na média, é razoável para ser entendido. Por via das dúvidas ilustro minhas apresentações com imagens bonitas, infográficos, filmes e músicas. Não tenho medo de afirmar que de alguma coisa eles gostam.

Claro que às vezes ocorrem rateadas, como em Budapeste em 2016, quando eu quis colocar música húngara para ilustrar algumas imagens e, infelizmente, o link colocado na apresentação em power point não funcionou e todo mundo da sala ficou só imaginando como teria sido bonito ter uma música com as imagens...

Essa atividade consistente de trabalho internacional ao longo dos anos trouxe bons resultados: cerca de 2 em cada 3 reais de nosso faturamento recente provém de clientes do exterior, para projetos feitos no Brasil ou no exterior. A empresa está mais resistente a crises econômicas que ocorrem frequentemente no Brasil, além de ter um hedge em moedas internacionais, o dólar ou euro.

No grupo GMR fazemos também projetos multi-country para divulgação e compartilhamos custos de stands em congressos internacionais. Entre os associados do GMR está a LRW - Lieberman Research Worldwide, nossa cliente regular por mais de 25 anos.



QUANDO A DEMANDA FOI ACUSADA DE FRAUDE

Vamos combinar: o maior valor de uma empresa de pesquisa de mercado é a confiança de seus clientes. Essa credibilidade é conquistada e reconquistada a cada projeto ao longo dos anos. Em todos os momentos de interação entre cliente e instituto, a percepção de confiança é posta à prova. Os dados apresentados nos relatórios devem ser acolhidos pelos clientes como verdadeiros, pois irão orientar decisões importantes, aumentar a chance de sucesso do empreendimento, conduzir à decisão mais acertada, manter o emprego de muita gente, e assim por diante.

Toda pesquisa tem limitações e elas devem ser esclarecidas na introdução do relatório: qual o seu objetivo, qual o universo pesquisado, como foi a coleta, quais as margens de erro amostral, em que momento o trabalho foi feito, etc. Embora todas as atividades que compõem o projeto da pesquisa sejam importantes, o que mais tira o sono do bom pesquisador é a qualidade do trabalho de campo em entrevistas pessoais domiciliares.

Uma pergunta mal formulada pode levar a erros de interpretação e conduzir a decisões erradas. Fraude de entrevistadores é um bicho papão. Deixar passar uma fraude é pecado mortal, sem salvação. Há maior risco em ser desacreditado por fraude que não pagar contas em dia. Muitas razões conduzem à fraude: entendimento errado por falta de treinamento adequado, falta de verificação em seguida à coleta, pagamento insuficiente do entrevistador, exigências de produção exageradas, companheirismo entre supervisor e entrevistador dando sensação de impunidade, etc.

Para se conduzir um projeto de pesquisas sem surpresas, ou estresse, deve-se seguir uma rotina de verificações sistemáticas em cada etapa, independente da amizade dos vários colaboradores, algo parecido com as revisões de auditoria ou ao duplo check de pilotos de aviões comerciais.

Vamos ao assunto. Em 1987 participamos de uma concorrência e a Demanda foi contratada, juntamente com outras 3 empresas, para a pesquisa de

origem-destino do Metrô de São Paulo. Tratava-se de um gigantesco projeto envolvendo perto de 31 mil entrevistas pessoais domiciliares feitas com cada um dos residentes de mais de 8 mil domicílios sorteados probabilisticamente em todos os 39 municípios da região metropolitana de São Paulo.

Embora a finalidade fosse a de conhecer em detalhes os caminhos percorridos durante o dia anterior de cada um dos moradores do domicílio, em busca da melhor localização das estações de metrô, o questionário possuía dados demográficos e de rendimentos proporcionando material muito rico para o planejamento urbano. Em geral, o estudo é contratado por um consórcio de entidades públicas de toda a região metropolitana.

Essa pesquisa vem se realizando a cada 10 anos e eu já a conhecia bem. Acompanhei de perto a primeira delas em 1967, quando a Gallup do Brasil, dirigida por Carlos Matheus, foi contratada. Embora eu não tivesse trabalhado diretamente nesse estudo (estava com atenção em outros da Publicitests), acompanhei de perto as suas grandes dificuldades. Era necessário voltar várias vezes ao mesmo domicílio para entrevistar os moradores que não estavam na primeira visita, então a pesquisa se estendia até a noite e durante os fins de semana. Mais de 200 pessoas foram empregadas temporariamente.

Havia gigantesco rodízio de pessoal, necessidade de treinamentos constantes, o próprio cliente tinha insegurança sobre a metodologia e havia contratado outro fornecedor para supervisionar. As empresas de engenharia no consórcio pressionavam por rapidez. Foi contratado um aparato inusitado de “kombis”, para atender a logística de transporte, envio de alimentação fria, locomoção de equipes de supervisores para complementação de unidades familiares, etc. Quando saí da Publicitests em junho de 1967 a coleta ainda estava em pleno andamento. Acredito ter sido esse período, também por razões familiares, um dos piores da vida de meu amigo Carlos Matheus.

Em 1977, na segunda pesquisa Origem-Destino, a Emplasa, resolveu dividir a coleta entre várias empresas e a Demanda foi escolhida para fazer uma boa parte do trabalho. Aí fomos muito bem. Completamos nossa quota dentro do tempo e ainda recebemos parte de lotes de outra empresa que estava atrasada. Maravilha.

Na terceira pesquisa, de 1987, novamente nos qualificamos e iniciamos o projeto de forma muito bem planejada com equipe completa de mais de 60 pessoas, dentre elas uns 40 entrevistadores bem-treinados. Íamos muito bem até que...

O gerente do projeto Paulo Guerra decidiu demitir um dos supervisores que não estava trabalhando direito, era incompetente, não se dava bem com a

equipe e atrasava o projeto. Eu dei a ele toda autoridade para remanejamento de pessoal, quando fosse necessário.

O demitido era casado com uma das nossas supervisoras de verificação que fora mantida no trabalho. Possivelmente tenha havido ciúmes passionais em relação a outra pessoa da equipe pois só isso explicaria o que ocorreu depois.

De forma rotineira como fazemos em toda pesquisa, verificamos certa proporção de entrevistas, em geral 20%, para saber se elas tinham sido feitas com as pessoas certas, se a aplicação dos questionários havia sido realizada conforme o treinamento. Só após esse controle de qualidade os questionários passavam para codificação, digitação e as demais etapas do trabalho. Nessa pesquisa, particularmente, verificávamos logo após a entrevista, pois o supervisor acompanhava a equipe ao campo e retornava a boa parte das residências, bem mais que os 20% exigidos. Ainda havia uma segunda verificação depois da leitura do questionário no escritório. Enviamos nos dois dias seguidos à coleta um verificador para, por uma segunda vez, validar uma parte dos questionários e eventualmente completar alguma questão que pudesse ter passado despercebida.

Com esse processo tínhamos separado e arquivado os questionários cancelados em pacotes marcados com caneta verde em letras grandes “FRAUDADO”, ou “ANULADO”. Os entrevistadores pegos fraudando eram sumariamente demitidos.

A supervisora de verificação, a quem chamarei “traíra”, subtraiu da Demanda um pacote desses questionários anulados e entregou ao marido, a quem chamarei “baita-azar”. Os questionários anulados foram mostrados a uma repórter iniciante do jornal Folha de São Paulo como um exemplo de trabalho que estava sendo feito para o Metrô. Isto é, foi mostrado que havia maçãs podres em um pacote onde só havia maçãs podres.

A repórter considerou a oportunidade de denunciar o “malfeito” do Metrô como um furo de reportagem, algo a partir do qual ela poderia se tornar conhecida, adquirir notoriedade. Recebi a repórter da Folha na Demanda, junto com um fotógrafo e lá vou eu explicar detalhadamente como eram feitas as pesquisas, quais os processos de controle, como tínhamos segurança do que estávamos fazendo. Mostramos questionários bons e os anulados. Não adiantou nada minha explicação, parece que ela simplesmente não tinha ouvido. O editor autorizou a publicação da pretensa denúncia em um quarto de página, conforme pude verificar na edição do dia seguinte. Minha resposta estava resumida em algumas poucas linhas.

O presidente do Metrô, intempestivamente, interrompeu nossa coleta e determinou que se fizesse reverificação da totalidade dos questionários

coletados e já considerados bons para processamento, além de uma auditoria detalhada em todos os procedimentos.

Depois de mais de três semanas conferindo de forma exaustiva tudo o que tínhamos feito, a auditoria concluiu que 99,5% dos questionários estavam perfeitos. Nosso contrato com o Metrô exigia que nós e outros fornecedores proporcionássemos um mínimo de 97% de questionários perfeitos, portanto nosso resultado foi excelente. O Metrô aceitou pagar todos os questionários realizados e o tempo que ficamos parados à espera. O restante do nosso lote já tinha sido redistribuído para outras empresas participantes da pesquisa Origem-Destino. Abrimos mão da equipe dedicada ao trabalho. Eles eram tão bons que imediatamente se ocuparam com o mesmo projeto em outras empresas.

Fizemos várias reuniões com a comunidade de pesquisadores para explicar o ocorrido, estivemos com nossos outros clientes e visitamos a Folha para explicar o que tinha acontecido conosco em decorrência de sua reportagem nefasta. A explicação do editor foi: -“se a notícia foi errada vocês terão oportunidade de provar. A imprensa tem o dever de cuidar do interesse público e qualquer notícia que possa mesmo remotamente prejudicar o povo, temos obrigação de publicar.” Reflito agora que aprendi naquela ocasião como a imprensa pode ser leviana e irresponsável, como pode distorcer os fatos para conseguir notícias sensacionalistas e como é fácil acabar com a carreira de homens públicos, fechar escolas infantis e criar atitudes negativas na população com o pretense de informar. Aprendi que quem escreve a manchete não tem obrigação de ler o texto, apenas de conseguir atenção do leitor. Foi uma lição definitiva de vida para ficar com o pé atrás quando leio as notícias de jornais e revistas sensacionalistas.

Reuni-me com a diretoria da Abipeme, na época presidida pelo Dr. Octavio da Costa Eduardo, e essa entidade pediu reunião com os dirigentes do Metrô. Nada de resposta. Apesar da insistência e, dada a ausência de resposta, a Abipeme enviou uma carta registrada pedindo que os diretores do Metrô informassem se tinha havido fraude ou qualquer comportamento inadequado da Demanda nesse ou em outros projetos. A Abipeme não recebeu qualquer resposta apesar da grande insistência.

Os dirigentes do Metrô não quiseram assumir formalmente a responsabilidade pelo açodamento da decisão de interromper o projeto. A própria Abipeme emitiu uma carta de referência positiva para a Demanda, contando da consulta direta feita ao Metrô e da ausência de respostas.

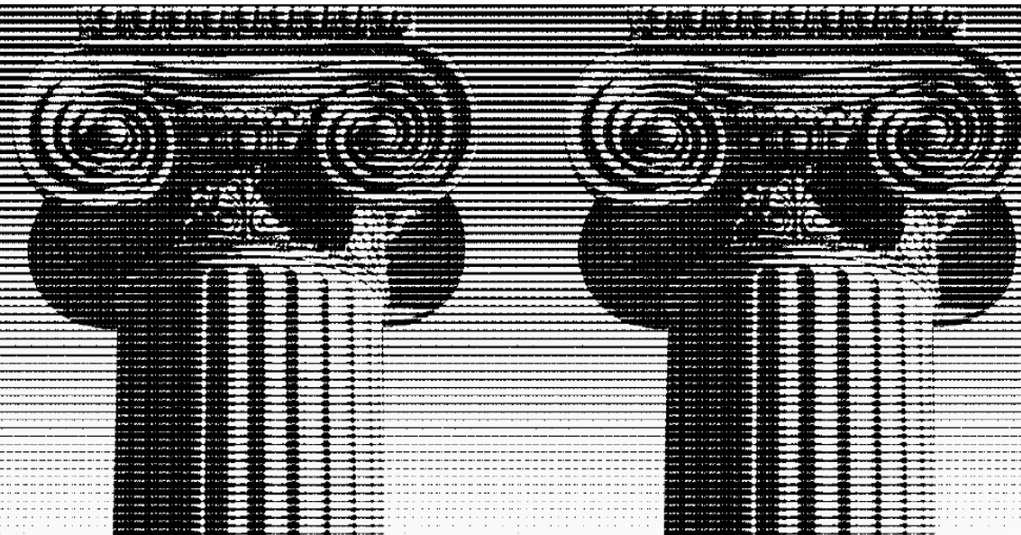
Publicamos a verdadeira história em anúncio pago por nós, na própria Folha. Quem nos deu apoio foi outro cliente, o Geraldo Alonso Filho, da Norton, oferecendo o crédito que quiséssemos para ajudar a esclarecer.

Naquele momento, enquanto houve o impasse, alguns clientes se afastaram e perdemos negócios. O gerente da BASF cancelou um projeto já aprovado, outros adiaram ondas de pesquisas regulares. A recuperação foi sacrificada.

Lembro-me de encontrar em uma reunião social com um publicitário da agência Denison, meu cliente e amigo, que, como eu, também tinha casa em Monte Verde, e ele brincou comigo: -“Silvio, por que você estava fazendo fraude com a pesquisa do Metrô, queria que o Metrô levasse uma estação até Monte Verde?”

Alguns anos depois voltamos a fazer pesquisas para o Metrô, sobre outros assuntos e hoje temos sua carta de referência sobre a qualidade dos nossos serviços.





MARCA VIVA POR MAIS DE MEIO SÉCULO

Quando você não for chamado para participar de uma nova rodada de pesquisas, pergunte-se se você não tem culpa disso por sua omissão, por não estar presente na mente dos clientes. Estou convencido de que a principal razão de se perder a conta de uma empresa é a mudança das pessoas que decidem na empresa cliente. Outra razão é a falta de seu contato, então você é esquecido quando surge uma nova oportunidade.

A contratação de serviços de pesquisa não é feita de uma empresa para outra empresa e sim, de uma pessoa para outra pessoa. Comprar as marcas mais familiares, usar os mesmos pontos de venda e, do mesmo modo, utilizar os mesmos fornecedores habituais faz parte da natureza humana.

As grandes empresas de pesquisa que podem manter escritório cativo dentro dos grandes clientes possuem uma vantagem inercial sobre novos fornecedores por mais inovadores que sejam.

Desde cedo aprendi a importância de ter uma marca forte e divulgar essa marca de forma consistente, associando-a a boas ideias que desejamos transmitir. Como contei, a escolha do nome Demanda foi feita de modo fortuito, sem pesquisa, quase como uma decisão de impulso.

A nova empresa nasceu com nome grandioso para impressionar clientes: Demanda Instituto de Pesquisas e Estudos de Mercado Ltda. Esse nome foi mantido por uns 25 anos, até que o nome “instituto” se tornou antigo. Não estava mais sendo usado por uma empresa que se modernizou, passando a fazer consultoria de marketing e, ainda, decidiu abrir uma divisão de telemarketing. Adotamos a marca Demanda Pesquisa e Desenvolvimento de Marketing que é mais abrangente do que proporcionamos aos nossos clientes.

Desde a fundação adotei a cor laranja, aconselhado pelo meu amigo Claudio Tozzi, antigo colega do Colégio de Aplicação. Claudio, responsável pelo primeiro logotipo da Demanda, depois se tornaria um extraordinário pintor,

muito conhecido, com obras expostas em muitos países. Além do logotipo, Claudio cuidou de toda a imagem visual da Demanda, ou seja, os papéis de carta, envelopes, cartões de visita, desenho de placas e tudo relacionado à imagem visual. O logotipo abaixo mostra como era a imagem visual da empresa até os anos 1990.



Nos anos 1980, fomos contratados para fazer uma grande pesquisa precedendo a implantação de um programa de qualidade na White Martins, no Rio de Janeiro. Lembro-me da Olga Torres como a diretora do setor de comunicações daquela empresa. A letra Q, que já era internacionalmente usada como símbolo de qualidade, foi adotada na campanha interna da White Martins. O projeto foi bem realizado com ampla satisfação do cliente.

Nessa fase, chamou-me a atenção uma figura da Acrópole grega, estilizada de vários modos, com quatro ou seis colunas como alternativa de uso como imagem de qualidade. Em uma viagem anterior a Atenas, já tinha, naturalmente, visitado aquele monumento. Até então, a Demanda nunca utilizara qualquer símbolo e esse me pareceu bastante adequado. Lembra academia, conhecimento, longevidade, cultura universal, permanência. E naturalmente qualidade.

Meu irmão Vinicius Pires de Paula, um excelente diretor de arte, aproveitou a inspiração da Acrópole com quatro colunas (meus quatro filhos), mesclando-a com o nome DEMANDA, de modo a criar um efeito muito bom. As letras no meio da coluna representam MAN, a palavra inglesa para homem, também uma palavra forte.



Fiquei surpreso em viagens posteriores ao rever a Acrópole compondo as fachadas arquitetônicas do Museu Britânico em Londres, da Casa Branca em Washington (está na nota de 20 dólares), de um monumento em Edimburgo,

além de centenas de outros museus em muitos países. Não perco a oportunidade de agradecer a todos eles a singela homenagem à Demanda.

Gosto quando alguém posta no Facebook uma selfie com o fundo das colunas que representam nossa imagem. Certamente, lembram-se da Demanda e eu fico contente.

Brincadeiras à parte, manter incólume uma marca ao longo de meio século é uma proeza, exige atenção permanente.

Hoje as empresas do setor de pesquisas mudaram para “inteligência de mercado” ou “insight” com o sentido de mostrar uma oferta mais ampla e mais objetiva de serviços de informações orientadas a uma ação posterior. Esse é um caminho interessante, estabelece uma consequência, uma finalidade para o trabalho de pesquisa.

Com o mesmo cuidado que os pais cuidam do bem-estar, da saúde, da educação dos filhos, os donos de uma empresa devem considerar a marca da empresa como um bem precioso a ser criado, bem nutrido, desenvolvido e preservado. Sei que muitos empresários dão pouca importância a isso.

Considero a marca como um passaporte, ou um compromisso para a preservação e continuidade do negócio.

Vamos pensar juntos nas marcas de sucesso e o que elas possuem em comum. Imediata legibilidade do nome, um símbolo que transmite valor e benefício por si mesmo, cores memoráveis. Muitas vezes a marca é acompanhada de uma frase ou proposição única de vendas muito forte.

Pense na Nestlé com seu ninho e frase “faz o melhor chocolate”. Ou as Casas Bahia, com o simpático personagem de chapéu de couro e a frase “dedicação total a você.” Reflita um pouco, agora, no investimento da Coca-Cola no tratamento da marca. Pense no Itaú. Demore-se um pouco pensando na Nike. Lembre-se da Apple.

A escolha da cor, fonte e alguns elementos gráficos usados para compor o seu logotipo devem ter as propostas de valor dessas empresas.

Sua marca deve ser inovadora, ousada — isso é o que mais destaca as novas marcas das já existentes no mercado.

Há muitas oportunidades de uma empresa mostrar sua marca aos consumidores, clientes potenciais, colaboradores, influenciadores. Uma empresa de pesquisas mostra sua marca nos e-mails, no site, na comunicação por mídia social, nas páginas de comunidades sociais de que participa, nos questionários, nas propostas, nos relatórios, nas apresentações, no escritório, nos veículos que utiliza para levar pessoal ao campo, nos uniformes e jalecos usados por entrevistadores em eventos, em selos aplicados na capa dos

tablets, nos brindes que dá aos clientes, nos pen drives com dados que ficam com o cliente, na decoração das festas que promove e vai por aí afora.

Depois de criar um conceito para a sua marca é importante que ele seja adotado, perseguido, amado por todos dentro da sua empresa. A curadoria para manter a marca íntegra é um trabalho duro.

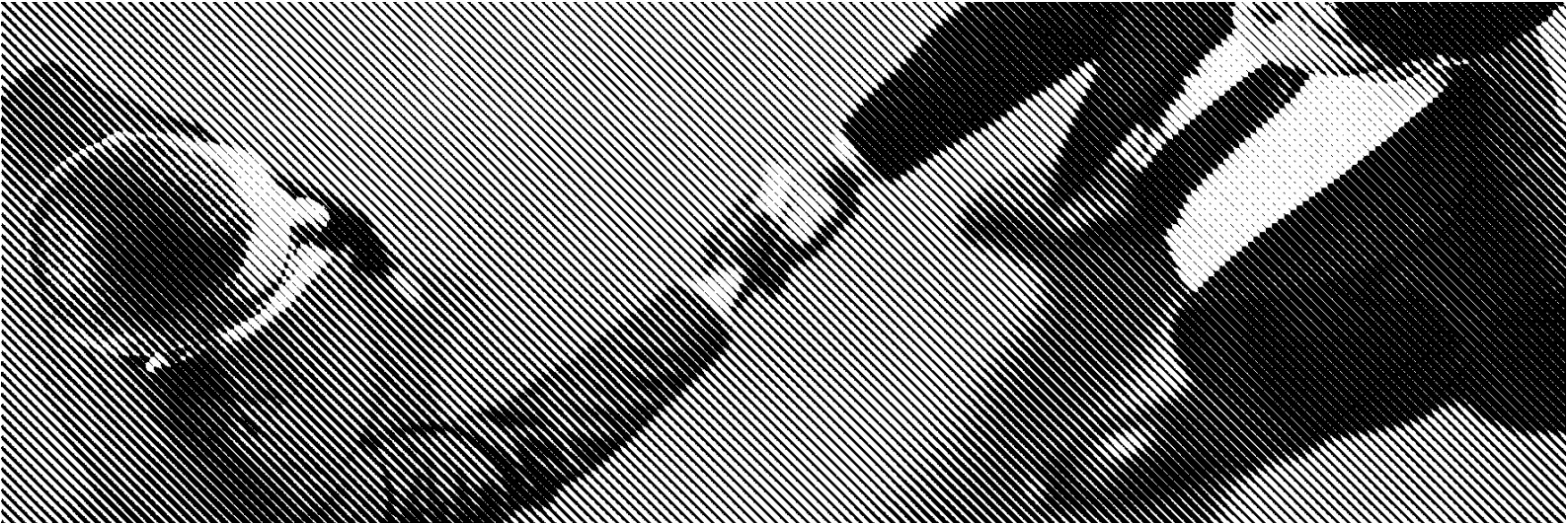
Há pouco tempo uma pessoa da equipe da Demanda mostrou, contente, que tinha colocado a imagem de um cachorrinho de pé nas colunas, para ilustrar nosso interesse por pesquisas de saúde animal. Parecia que o cachorro estava fazendo xixi nas colunas. Não deixei e fui criticado...

Durante meu longo tempo na direção do CRA vi seu logo com a marca dos administradores desenhado com tantas variações, por exemplo, sendo carregado por um gigante parecido com Hulk, ou desenhado em escamas, ou ainda com outras cores... Há criativos em qualquer profissão...

Criar uma marca é uma atividade de longo prazo, mas qualquer erro na comunicação pode prejudicar rapidamente a sua empresa e a sua marca, por isso, muito cuidado e seja sempre fiel aos valores do seu negócio.

Se sua empresa não tem marca ou se a marca consiste apenas de algumas letras de um nome desenhado em estilo “bonitinho” pelo filho do dono da empresa que tem jeito para desenho, é tempo de contratar um designer e reiniciar do zero. Nunca é tarde.





PRIMEIRO UM AMIGO, DEPOIS UM CLIENTE

Tenho grande orgulho de jamais ter utilizado qualquer método escuso para obter contratos de pesquisa para a Demanda durante todos esses anos, com mais de 6500 projetos concluídos, 800 clientes, e pesquisas feitas em mais de 20 países. Tudo isso, com ampla satisfação das empresas contratantes. Jamais houve aumento indevido sobre o preço dos projetos para depois beneficiar clientes, jamais presentes caros por fora, jamais depósitos em contas suspeitas, jamais qualquer sombra de corrupção nesse meio século de atividades.

Desejo lembrar, de forma livre, de alguns clientes e dessa forma homenagear a todos eles:

Olga Torres

Ela é uma morena bonita, inteligente, muito alegre, articulada, independente, com atitude positiva e que está sempre aprendendo. Entende bastante de comunicação, relações públicas, meio ambiente, desenvolvimento de comunidades e sustentabilidade. Fez maravilhas nas empresas e organizações em que trabalhou.

Conheci a Olga em 1969, como uma jovem supervisora da Demanda Merchandising, em nosso escritório da Alameda Lorena, 2119. Essa empresa foi uma das pioneiras no Brasil em oferecer serviço de divulgação de produtos em pontos de venda. Distribuíamos amostras em domicílios, visitávamos compradores de lojas, fazíamos degustação e o que fosse necessário para dar mais visibilidade a novos lançamentos.

Olga, muito jovem, já cuidava do recrutamento, treinamento e supervisão das promotoras nos supermercados, lojas de departamento, escolas e onde mais fosse necessário. Na época os produtos que divulgávamos, por exemplo, eram o novo tecido Lycra da Du Pont, os cobertores Parahyba, as canetas Sylvapen e tantos outros. Visitávamos compradores e mostrávamos as virtudes dos produtos novos. Olga viajava para fazer o trabalho no Rio,

no interior do estado e onde mais precisasse. Embora eu não trabalhasse diretamente com ela fizemos uma bela amizade e, quando surgiu o interesse de criarmos uma filial no Rio para a Demanda Merchandising, a Demanda Pesquisas se juntou ao empreendimento e Olga foi escolhida como a primeira gerente. Dessa forma, as 2 empresas ampliaram o âmbito de atuação e a possibilidade de atender outros clientes. Olga ficou trabalhando no Rio com outra profissional extraordinária, a Yola Wajcman.

Depois de algum tempo conosco apareceu uma boa oportunidade e Olga foi convidada para a agência de propaganda Aroldo Araújo mudando o papel. De empregada passou a ser cliente da Demanda Pesquisas. Para tornar curta uma história de mais de 40 anos, Olga passou pelo jornal O Globo, pela Fábrica de Tecidos Nova América, pelo Jornal do Brasil, pela White Martins e pela FSB Consultoria. A Demanda fez importantes pesquisas para todas essas empresas e mais algumas, por indicação da FSB, para a Comgás, SuperVia, ViaOeste, MMX e outras tantas.

Dessa forma, Olga Torres foi uma das responsáveis por manter viva a Demanda por tanto tempo. No entanto, se em qualquer dessas empresas tivéssemos cometido alguma falha, atrasado algum projeto, errado em qualquer parte, Olga não continuaria a nos indicar e a usar nossos achados para suas decisões.

Olga é uma profissional super, hiper, mega respeitada no mercado. Certamente todas as pessoas com as quais trabalhou sentem falta de suas ideias claras, de seu espírito agregador, de sua determinação, da capacidade de aproximar talentos, de sua disposição de trabalhar longas horas para conseguir os resultados para as organizações. Estava sempre pronta para trabalhar em qualquer lugar do Brasil onde seu cliente desenvolvesse um projeto de sustentabilidade.

Ao lado da vida profissional, Olga manteve durante quase 25 anos, de forma voluntária, não remunerada, a função de superintendente do Instituto Hellen Keller no Brasil. O instituto trabalhava com apoio de algumas grandes empresas para proporcionar saúde ocular a pessoas carentes. Durante sua gestão, o Instituto Hellen Keller proporcionou exames oculares gratuitos para cerca de 3,5 milhões de crianças carentes das periferias de grandes cidades e operou milhares de idosos com catarata.

Fui convidado e participei, durante poucos anos, como conselheiro dessa fundação. Lembro-me de participar de mutirão para realizar exame de vista em centenas de crianças da região do Campo Limpo, na periferia de São Paulo. Olga conseguia milagres ao mobilizar médicos, profissionais de saúde, empresários e tanta gente para trabalho voluntário e daí tornar viáveis ações grandiosas com recursos limitados.

Por exemplo, um Projeto Catarata, patrocinado pelo grupo Dreyfus, tinha como apoiadores a Essilor, que fornecia as lentes intraoculares ou óculos, as óticas X, Y, Z locais ou regionais que montavam os óculos, e os convênios com a rede pública local como as secretarias de saúde, de educação, assistência social e clínicas de oftalmologia.

Os patrocinadores viabilizavam o transporte dos médicos, cirurgiões e equipamentos, alimentação, compra de medicamentos e complementação de instrumentos cirúrgicos, kits individuais estéreis de cirurgia quando necessário, e assim por diante. A maioria dos laboratórios de medicamentos oculares doava os medicamentos para tratamento dos pacientes, como a Alcon, Allergan e outros. Empresas que patrocinavam projetos: White Martins, Paraibuna de Metais, grupo Dreyfus, Sul América Seguros, MPX e outras.

Olga está muito bem de saúde, casada com José Luiz Benito e vive de forma confortável, na Espanha. Seus três filhos vivem no Rio de Janeiro e trabalham em arte, esporte, atividades diferentes daquelas da mãe orgulhosa.

Ronaldo Vieira de Araújo

O engenheiro Ronaldo Araújo foi meu cliente como gerente de pesquisas na Sanbra por mais de 14 anos seguidos, nas décadas de 1970 e 1980, contratando pesquisas quase todo mês para a linha de alimentos: margarina, maionese, óleo vegetal e outros. Eram testes de produto, pesquisas de varejo, hábitos e atitudes, pesquisas de propaganda. Fizemos estudos industriais para lecitina de soja, sorvetes, macarrão, mescla de panificação. Por sua indicação, ou por já sermos fornecedor da Sanbra, trabalhamos também para outras empresas do Grupo Bunge Born, como Santista Alimentos, Santista Têxtil, Proceda, Vera Cruz Seguradora e Tintas Coral.

Ronaldo, já próximo dos 50 anos quando o conheci, tinha o cabelo todo branco, olhos azuis, óculos de metal, estava sempre de terno e gravata. Tinha servido na Marinha Brasileira e ali obtivera a disciplina do trabalho sistemático que impunha para todos os que trabalhavam com ele. Era empregado antigo do grupo, bastante respeitado pelos gerentes de produtos e de marketing. Tinha uma filha com necessidades especiais e por isso fazia parte da coordenação da AACD.

A principal preocupação da Sanbra era o seu produto líder de mercado, a Margarina Delícia, na época em concorrência com Becel, da Gessy Lever (hoje Unilever) e Claybon, da Anderson Clayton. Havia na década de 1970 a preocupação de se saber o que era mais saudável, se a manteiga ou a margarina. A Gessy Lever lançou a Becel posicionada como um produto que cuidava do coração do consumidor. A imagem de um coração aparecia nas

embalagens de Becel. A Sanbra resolveu lançar a Margarina Mila, feita de óleo de milho para concorrer diretamente com Becel.

Uma das questões para fazer teste cego de produto trouxe uma dificuldade: não se podia tirar a margarina da embalagem original, porque ela perderia as características. Quebramos a cabeça e saímos, Ronaldo e eu, com a solução de fazer uma caixa de madeira com dois buracos redondos em que cabiam quase sem folga a embalagem nossa e a da concorrência. Desse modo, conseguimos fazer o teste de experimentação e cheiro do produto sem mostrar as embalagens.

Na década de 1970, a Sanbra desejava vender margarina no mercado carioca e isso em si já era uma operação especial, uma vez que requeria a instalação de coolers, ou geladeiras nos supermercados para conservação a uma temperatura adequada. Pelo calor de 40° C que atinge o Rio, em alguns meses do ano, a manteiga e a margarina consumidas naquela cidade eram mais salgadas que as de São Paulo. Fizemos os testes de produto com a população e conversamos com os compradores de supermercados. Com determinação, a Sanbra abriu em poucos anos o mercado carioca para margarina e estabeleceu sua posição de liderança.

O que tornava especial nosso relacionamento e que me faz lembrar de Ronaldo Araújo com grande reconhecimento era a confiança que se estabeleceu na contratação de trabalho de forma contínua, quase sem concorrência, ao longo de tanto tempo. As pesquisas eram feitas em todo o Brasil. A Sanbra foi a empresa que seguiu o pagamento de despesas fixas, o aluguel, o pequeno pessoal, a retirada para a família, a educação dos filhos.

Nosso preço era competitivo e nosso prazo bastante conveniente, além de ele ter a segurança do trabalho, que era feito diretamente por mim e alguns poucos entrevistadores. Ele teve o cuidado para que tivéssemos na Demanda e nos outros fornecedores de pesquisa a recompensa comercial com os projetos que fazíamos.

Gerson Danelli

Enquanto trabalhava como gerente de pesquisas da Nestlé, Gerson foi o impulsionador da criação da Demanda e nosso primeiro cliente. Foi bastante importante a contribuição da Nestlé para a continuidade de nossos negócios e pela própria existência da Demanda. Essa empresa foi nossa cliente por 14 anos seguidos. Gerson esteve quase todo o tempo na gerência de pesquisas da Nestlé, mas éramos contratados também por outros gerentes como Marcia Nemes, Sueny Costa e depois Avelar Vasconcellos.

Fomos vizinhos em Pinheiros e mantivemos contato entre nossas famílias por vários anos, até depois que ele se aposentou na Nestlé e criou sua própria

empresa de pesquisas. Conheci sua esposa Geny e o filho Natale Danelli, quando ainda era um menino.

Gerson era sociólogo, com mestrado em Geografia. A Alpha, sua empresa, era especializada em índice de potencial de mercado e conquistou muitos clientes.

O Índice Alpha de Potencial de Consumo era utilizado por diversas organizações e institutos de pesquisa. A Alpha estava entre as empresas associadas da Abipeme. Durante os últimos anos, já aposentado, retirou-se para Ubatuba onde participou em atividades da política local.

Gerson tem no seu currículo uma enorme contribuição para com a pesquisa de modo que foi designado Pesquisador Notável pela ABEP.

Aída Singer

Aída é a baiana mais orgulhosa da Bahia que conheço. É uma profissional bonita, elegante, bem-articulada, muito atualizada, com sólida experiência em marketing de bancos. Trabalhamos seguidamente mais de 15 anos com ela, primeiro no Banco Econômico, em Salvador, depois em São Paulo, no Banco BVA, depois no Bradesco. Realizamos dezenas de projetos por encomenda dessa profissional e reconhecemos como é bom trabalhar quando o cliente tem clareza do que deseja e suficiente prestígio dentro de sua organização para utilizar bem os resultados. É uma satisfação trabalhar com Aída.

Élcio Aníbal de Lucca

Depois de se formar em Administração Pública pela EAESP-FGV, Élcio teve uma carreira importante em instituições financeiras até ser escolhido como presidente da Serasa, onde passou mais de 17 anos. Nessa empresa, obteve os maiores prêmios e o reconhecimento de ter transformado a Serasa de forma exponencial. Li que, desde que assumiu a presidência, a receita da empresa Serasa evoluiu 4.331% e o lucro líquido 34.233%. Depois que saiu de lá decidiu se dedicar à consultoria, investimentos imobiliários e à participação em conselhos profissionais. Como presidente e membro do conselho do MBL (Movimento Brasil Competitivo) está oferecendo sua experiência, juntamente com a de outros profissionais, para tornar o país mais competitivo internacionalmente. Autor de livro de sucesso, ganhador de prêmios de eficiência e qualidade de administração, Élcio é um campeão.

Quando ele veio do interior do Paraná para São Paulo estava interessado em estudar Engenharia. Sou mais velho que ele e já estava na FGV. Tínhamos amigos comuns e ele quis saber como era essa escola, o que se aprendia nela. Conteí as coisas boas e ele se interessou, fez vestibular e entrou para iniciar a carreira brilhante em gestão.

Na dedicatória que fez para mim, quando do lançamento de seu livro *Gestão Para Um Mundo Melhor*, ele escreveu: “Querido Silvio, você me colocou no mundo da gestão. Espero corresponder. Élcio.”

Trabalhamos por muitos anos para a Serasa enquanto Élcio foi seu presidente, sempre com relacionamento prazeroso para ambos.

Ary Kuflik Benclovicz

Ary foi meu colega de classe na EAESP-FGV e até hoje mantemos grande amizade. Estava em promissora carreira bancária quando, atendendo necessidade familiar, decidiu juntar-se à esposa na administração de uma pequena editora com 2 lojas. Sua visão de negócios fez toda a diferença quando ele redefiniu o foco de trabalho, estabeleceu as bases para um grande crescimento da cadeia de lojas e da reorganização dos negócios.

Juntamente com seus filhos Sergio e Flavio, também antigos alunos da EAESP-FGV, os Benclovicz tornaram a Nobel uma das maiores livrarias brasileiras, a líder em franquias na área de livros. Criaram a Brasil Franchising e possuem lojas de brinquedos, serviços de reparo de roupas e sapatos.

Ary foi meu cliente na Nobel, depois foi cliente enquanto presidente na Câmara Brasileira de Livros. Foi também ele quem impulsionou outras livrarias como a Cultura, a Melhoramentos, a Saraiva e a própria Nobel a contratarem da Demanda uma pesquisa cooperativa sobre o comportamento do consumidor em livrarias. Esses estudos ajudaram os estabelecimentos a modificar a forma de apresentação e exposição dos produtos facilitando que os visitantes folheassem os livros antes de comprá-los. Isso fez toda a diferença no sistema de comércio e no design de lojas, com benefícios duradouros.

Na década de 1980 a Nobel me contratou para fazer a revisão técnica, prefácio e adaptação ao mercado brasileiro de dois livros de telemarketing: *A Bíblia de Telemarketing*, de Bob Stone com John Wyman e *Chaves do Sucesso em Telemarketing*, de Bernard Caiazzo.

Os livros tiveram boa aceitação no mercado e Ary me desafiou a escrever meu próprio livro, enviando a meu escritório uma resma de folhas em branco. Gostei do presente, agradei e fiquei olhando aqueles papéis em branco por vários dias, às vezes mudava o pacote de lugar, cheguei até a escrever um índice, mas a inspiração não combinou com o momento profissional e o assunto foi esquecido, até que usei o papel para escrever outras coisas.

Denise Offutt

É gerente de pesquisas da Epson Américas, com responsabilidade de estudos de mercado para todo o continente americano. Temos trabalhado diretamente

com ela na última década coordenando estudos em vários países e integrando resultados em relatórios comparativos. É uma cliente bastante exigente de qualidade, atenta a detalhes, bastante objetiva e simpática. É muito respeitada em sua organização. Em cada mercado que visita faz palestras sobre o mercado em que atua, as perspectivas, os desafios. Ao longo dos anos, temos trabalhado com sucesso, em condições desafiadoras em mercados tão variados como Quito, La Paz, Buenos Aires, Lima, Santiago, São Paulo, Rio, Cidade do México, Bogotá e onde mais houver necessidade.

Confiança, regularidade e clareza nas ações são os benefícios que temos oferecido a essa exigente cliente.

Alguns Clientes Memoráveis da Demanda

Temos muitos outros clientes e por todos eles sinto profundo respeito e gratidão. Eis alguns dos profissionais e empresas:

João Abdalla Netto, Maria Cristina Zanella, Alida Bellandi e Newton de Mello - ABIMAQ - Associação Brasileira de Máquinas

Maria José Miranda, Raquel Salgado - ABRABE - Associação Brasileira de Bebidas

Lilian Guimaraes, Edna Bedani, Edna Godoni, Luciana Carvas, Almiro dos Reis Neto, D. Moretti - ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos

Luis Celso Piratininga - ADAG Propaganda, ESPM

Denise Correia Lima Huber - ALLERGAN, NOVO NORDISK

Jorge Nasser - ANAPP - Associação Nacional de Previdência Privada

Anderson Anzolini - ASTRAZENECA, BOEHRINGER

Koitiro Hama - ATLAS COPCO

Benito Fernandez - BANCO ECONÔMICO

Edgard Uchoa - BANCO MERCANTIL, SANTA CLARA

André Ali Mere - BHP - Brazilian Health Products, atual BHD

Celia Lopes - BIODERMA

Carlos Brandão, Adriana Bianca - BP Biocombustíveis

Aída Singer - BRADESCO, BANCO ECONÔMICO, BVA

Rui Otávio Bernardes de Andrade - CFA - Conselho Federal de Administração

Daniel Máximo - CHIESI, MEDLEY
Pedro Américo - COCA COLA
Fernanda e Roberta Zocchio - Colégio PUERI DOMUS
Walter Sigollo - CRA-SP
Ary Kuflik Benclowicz - Editora NOBEL
Dídio Rocha Loures - EPI Consultoria
Denise Offutt - EPSON
Cid Nardy - ESSO
Célia Dugaich - Faculdades RIO BRANCO, INSPER
José Gomes Amorim - FARMASA, CRISTÁLIA
Ernesto Klotzel e Paulino da San Pancrazio - FATOR CRIAÇÃO
Horácio Rocha - FGV - Fundação Getúlio Vargas
Gilberto Lanhoso - FORD
Charles Vermes - GENERAL MOTORS
Thomas Case - Grupo CATHO
Pedro Augusto Lago Meira de Castro - GSK
Constantino Bäumle - HANNOVER FAIRS, BÄUMLE
Lori Glenn, Tara Jadoonath, Nina Roehr, Caitlin Klein - IN-SYNC
Eiso Kawamoto - IRM - International Research & Marketing
Getúlio Ursulino Neto - LACTA, ABICAB - Associação Brasileira de Chocolates e Balas
Tim McGrew, Joanne Robiraro, Carla Sagredo, Julio Ortega - LRW-Lieberman Research Worldwide
Daniel Oliveira, Aline Anschau - MERCK
Arnaldo Hauptmann - MICROLITE
Kellie Helm - MOMENTUM, YOUNGOV
Bárbara Oppenheimer - MPM Propaganda
David Calheiros - MSD AGRIVET
Gerson Danelli - NESTLÉ
Hilda Wickerhauser - NORTON PROPAGANDA

Luísa Costa - NOVARTIS, SANOFI
Rodrigo Rocha Loures - NUTRIMENTAL
Rodrigo de Sá Menezes - PROPEG
Cleonir Queiroz - REYNOLDS TOBACCO
Ronaldo Araújo - SANBRA, SANTISTA, BUNGE BORN
Ernestina Pereira - SARA LEE
Akio Esawa - SEAGRAMS
Maria Beatriz Alvares Dias - SEBRAE-SP
Célia V. Miraldo, Tania Regina Carneiro - SENAI-SP
Élcio Aníbal de Lucca, Sachie Kawabe - SERASA
Beate Irmer - SPIEGEL INSTITUT MANNHEIM
Carla Musto - T4F - Time For Fun, IMM
Thyago Quintas - TAKEDA, BRISTOL
Bart Veldwisch - TEXCEL
Rodrigo Balau Pilz - TORRENT, CRISTÁLIA
Mirella Lavrini - WALMART
Olga Torres - WHITE MARTINS, FCB, Jornal O GLOBO





TIME DE VENCEDORES: DEMANDETES

“Eu sou parte de uma equipe. Então, quando venço, não sou eu apenas quem vence. De certa forma, termino o trabalho de um grupo enorme de pessoas.”

Ayrton Senna

É exagerado dizer que amo a todos os mais de mil profissionais que trabalharam na Demanda e Tele Marketing ao longo de meio século porquê de alguns eu somente gosto. Além disso, se algum dia não gostei de alguém, esqueci o nome e o motivo do desagrado. Algumas pessoas falavam que o ambiente de amizade, cooperação e alto envolvimento na Demanda facilitava a aproximação. *The love was in the air*. Muitas delas viveram grandes paixões e até encontraram o amor de suas vidas enquanto trabalhávamos juntos. Vou falar sobre alguns desses profissionais que dedicaram alguns dos melhores anos de sua vida para a Demanda e dessa forma, falando de alguns, espero homenagear a todos. Conto sobre eles no mesmo tom pessoal e de amizade com que sempre os tratei. Procurarei situá-los nos vários escritórios nos quais a Demanda esteve.

1º ENDEREÇO - RUA ALVES GUIMARÃES, 1255

O primeiro endereço da Demanda foi o de minha residência à Rua Alves Guimarães, 1255, apartamento 22, em Pinheiros, São Paulo. Era um pequeno apartamento de 2 quartos no segundo piso de um prédio sem elevador. No pátio interno os vizinhos atravessavam varais para pendurar suas roupas lavadas. Brincávamos lembrando a música que era o prédio com “nossas roupas comuns dependuradas.”

Hoje em dia o conceito de home office está difundido, mas em 1967 isso não era bem-visto, parecia improvisação.

Não tínhamos telefone, então passávamos o número do telefone da casa dos pais da Inglezbel, em Perdizes e pedíamos a quem atendesse que anotasse o recado. Esse “quebra-galho” não funcionou bem pois, dependendo de quem

atendia, recebíamos o recado ou não. Se fosse a empregada, podia bem acontecer o diálogo seguinte:

- “Alô! De onde está falando?”

- “Agora eu estou embaixo da escada.”

Não pegava bem. Por sorte, quase ninguém telefonava. E muito menos visitava a sede da Demanda.

Telefone particular era caríssimo, só famílias de boa renda podiam ter, mas decidimos que isso era muito importante e entramos em um plano para investir em um telefone. A instalação demorava também certo tempo, mas a “firma” tinha sido registrada às pressas e não tínhamos pensado no detalhe do telefone.

Tínhamos uma pequena máquina de escrever Olivetti na sala. Os questionários preenchidos e em processo de tabulação ficavam em cima da mesa de almoço ou em pacotes sobre o sofá. Às vezes trabalhávamos até tarde da noite para fechar uma tabulação. Depois datilográvamos as tabelas e lá ia eu pegar o ônibus com o envelope de questionários e as tabelas para entregar o resultado ao cliente.

Não é à toa que Silvia, a nossa primeira filha, nasceu de 7 meses, com apenas 1,68Kg e precisou ficar em incubadora no hospital por outros 3 meses até que adquirisse peso. Durante todo esse tempo, Bel precisava ir ao hospital todo dia para amamentar o bebê.

O apartamento ficou pequeno e queríamos arrumar um escritório de verdade quando surgiu a oferta de David Pond para mudarmos a empresa mais para o centro da cidade, num lugar perto da Praça da República.

2º ENDEREÇO - RUA MARQUÊS DE ITU, 95

Era um prédio antigo, misto de comercial e residencial. Como eu estava mudando sozinho precisava apenas de uma mesa, cadeira, estante, pouca coisa e pouco espaço.

Mas logo começaram a chegar clientes e tive necessidade de contratar secretária e outras pessoas para ajudar na supervisão de campo. Dois colegas da FGV tiveram interesse pela área de pesquisa e foram alguns dos primeiros passageiros embarcados nesse trem chamado Demanda, em 1969: Luciano Dordal Cleto e José Luiz Machado dos Santos.

Um verdadeiro privilégio ter tido colegas com formação na FGV para os tempos heroicos, de implantação da empresa.

Imagine um cabeludo magro, usando poncho e conga, com alguns colares e anéis, esse era o Luciano. O próprio beatnik dos anos 1960/1970. Entendia de jazz, de artes, da vanguarda da Europa e Estados Unidos, falava um bom Inglês com os estrangeiros que compartilhavam nosso escritório. Cantarolava Beatles, Janis Joplin, Bob Dylan...

Ótimo analista de pesquisa, Luciano encontrava coisas que eu não via nas entrevistas em profundidade ou discussões em grupo. Tinha ótimo relacionamento com entrevistadores e pessoal de tabulação. Caprichoso. Desenhava esquemas de pensamento e diagramas nos relatórios antecipando o que seriam 50 anos depois os infogramas. Não era de ficar apresentando relatórios aos clientes finais, mas produzia as respostas de mercado que os clientes esperavam para suas dúvidas. Trabalhamos muitos anos juntos com alto entendimento. Motoqueiro, sofreu um acidente feio de moto e ficou com uma mão torta, embora isso não atrapalhasse seu trabalho. Depois ele resolveu ir morar em Ilhabela com uma namorada e de lá fazia freelances de análises para boas empresas de pesquisas, entre elas a LPM. Como gostava de mergulhar, criou um negócio de locação de equipamentos de mergulho a partir de sua casa em Ilhabela.

José Luiz ou Zézo como era chamado por alguns amigos, era bom na atividade administrativa e logo ficou cuidando do “complexo” funcionamento de uma pequena empresa: pagamentos, recebimentos, compras, controle e tudo que faz a empresa girar, menos a parte comercial. Era gay, discreto, talvez reprimido. Magro, gostava de usar jeans e camisas largas soltas, cabelo grande preso como rabo de cavalo, como se usava na época. Ator de teatro, ele participava ativamente desse meio artístico. A década de 1970 foi absolutamente conturbada pela censura ao teatro e aos outros meios de comunicação.

Zézo era amigo de expoentes do teatro como Augusto Boal, José Celso Martinez Correa, Antonio Maschio e tantos outros diretores e atores. Assisti a algumas peças em que ele atuou, em geral, em papel de apoio. Lembro-me de uma peça contestadora em que ele era um bispo nu, que balançava em um trapézio sobre o público. Os teatros de Arena e Oficina eram os centros de manifestação cultural e ocasionalmente sofriam ataques de grupos de direita interrompendo alguma peça ou empastelando o teatro. Se a peça incluía falas que de longe lembrassem manifestação contra o governo militar, a censura intervinha bloqueando a peça inteira ou a retalhava tanto que o próprio autor desistia de encená-la.

Luciano e José Luiz começaram conosco no escritório da Marquês de Itu e depois continuaram quando mudamos para a Alameda Lorena. Ambos morreram cedo, mas deixaram muitas saudades.



Demanda - Al. Lorena início dos anos 70.
(Esq. p\ dir.) Luciano Dordal Cleto, Dagoberto Cozzo Orellana, Vaner Birolli, Lúcia Rodrigues Máximo (escondida), José Luís Machado dos Santos, Vinicius Pires de Paula, Sílvio Pires de Paula, Marta Ovídia Ávila, Pedro Luís Alvarenga e João Fusco.

3º ENDEREÇO - ALAMEDA LORENA, 2119

Nosso terceiro escritório ficava em uma bela casa à Alameda Lorena, 2119, próxima à Avenida Rebouças. Ficamos lá quase 11 anos, entre maio de 1969 e março de 1980. Foi lá que a Demanda se firmou realmente como instituto de pesquisas competente para realizar projetos de grande porte para algumas das maiores empresas que estavam no Brasil. As instalações eram bem-arrumadas, salas grandes, boa divisão de atividades, bons equipamentos, boa aparência. Essa organização também ajudou a atrair bons profissionais.

A decisão de sair do acanhado escritório da Rua Marquês de Itu, 95, e transferir a sede da Demanda para uma casa nos Jardins surgiu também de uma oportunidade. Meus amigos estrangeiros desejavam criar uma empresa e precisavam de um nome, então aceitei ingressar em nova sociedade, a Demanda Merchandising. Essa empresa estava começando do zero no Brasil com o objetivo de prestar serviços inovadores de apoio em ponto de venda. O cardápio de serviços incluía planejar e organizar degustação de produtos, divulgar em pontos de venda, distribuir amostras a domicílio ou em lojas, arrumar produtos na prateleira, fornecer recepcionistas para exposições e assim por diante.

Embora fosse sócio, francamente, não entendia o conceito dos novos serviços, a forma de sua realização, quanto cobrar por eles e como isso poderia ser de valor para os clientes.

Os sócios da Demanda Merchandising eram David Robinson (inglês), David Pond (chinês educado nos EUA), Onofre Botallo (brasileiro) e eu. Eu detinha apenas 12,5% das quotas do capital dessa empresa em que o David Robinson era o controlador e o dirigente do negócio. Os dois Davids, o Pond e o

Robinson, já residiam há longo tempo no Brasil e eram bem-sucedidos em suas outras atividades profissionais.

Além de transferir a boa imagem que o nome Demanda já começava a ter, meu papel correspondia a apresentar clientes e aportar informações sobre a realidade dos negócios no Brasil. Como era algo inovador no campo mercadológico, aprendi bastante sobre a atividade de varejo e de promoções.

Meus sócios acharam a casa e me convidaram para compartilhar o espaço. Eu achei ótima oportunidade.

Era uma casa de uns 300 m², com muitas salas, quintal e garagem que se ajustou imediatamente como sala de campo. A jabuticabeira do quintal soltava frutos em setembro, aproximadamente na mesma época da criação da Demanda Instituto de Pesquisas. Usamos essa lembrança para criar como brinde um pote de geleia de jabuticaba e enviar aos clientes lembrando a data. Essa era uma região de belas lojas e restaurantes transados, de modo que sempre havia alguém interessado em nos desalojar de lá.

O novo escritório vivia cheio de rapazes e moças bonitas, tanto as que trabalhavam em pesquisa como em merchandising. Mostraram sua competência profissional nesse endereço em períodos variados: Mazé Alves, Ligia Cossoy, Silvia Raviolli Carvalho, Regina Sales, Gisela Kassoy, Elias e Laura Silva, Pedro Luiz Chaves Alvarenga, Haley Fontenelle, Heloisa de Paula, Erika Knoblaut, Olga Torres, Dilma Mendes de Almeida, Sandra Giandália, Luciano Ramos, Ney Luiz Silva, Rubens Hannun e outros.

Algumas histórias dessa época:

Lúcia Máximo

Uma personagem marcante desses primeiros tempos de nossa viagem foi Lucia Rodrigues Máximo, provavelmente a primeira secretária com senso de organização que a Demanda teve. Lúcia é uma doce e delicada portuguesa, de pele clara, dona de um sorriso cativante. Das tais pessoas que sorriem enquanto falam. Na entrevista inicial de contratação ela explicou que datilografava com os dois dedos indicadores e eu ri, já pensando que ela estava brincando comigo, que seria impossível ter uma datilógrafa de apenas dois dedos. Ela respondeu sorrindo que ela era boa datilógrafa mesmo só usando dois dedos. Fez um teste e a achei boa mesmo, não tinha erros, o texto estava bem distribuído pela página, ou seja, ela era o que queríamos.

O que descobri depois era sua boa competência como secretária e organizadora, em se relacionar com todo mundo, ao mesmo tempo em que sabia dizer não, quando necessário. Rapidamente organizou arquivos que, naquela altura, no início de 1970, ainda deixavam a desejar. Puxo da memória e me lembro dela com cabelo loiro, vestido azul curto e meias de

crochê compridas pretas, que era como se usava na época. Ela tinha estudado Letras na FMU, seu Português era perfeito e podia corrigir o relatório de qualquer pessoa. Lucia teve uma filha cedo, a Clarice.

Ainda trabalhando conosco continuou a estudar, dessa vez fazendo licenciatura em Pedagogia na Faculdade Osvaldo Cruz. Queria ser professora, o que conseguiu alguns anos mais tarde. Após alguns anos Lucia deixou a Demanda, mas legou duas belas sementes: Ana Perpétua e Clarice. Anos mais tarde vieram trabalhar na Demanda, em momentos e endereços diferentes, a sua filha Clarice Máximo, e sua prima Ana Perpétua Botas.

Felícia Matsubara

Almocei com a Fê outro dia e ela me contou que, depois de um concurso público, trabalha no CET há 16 anos, mas garantiu que não é responsável pelas multas, nem pelas brigas no trânsito e muito menos pelo congestionamento de São Paulo. Está em atividade administrativa e nesse tempo de serviço teve vários chefes. Lembrei-me bem como era bom trabalhar com ela.

Na Demanda foi, por mais de 12 anos, secretária, digitadora, assistente, organizadora de agenda e controladora da qualidade de relatórios, cartas e de quase todos os documentos. Ao longo do tempo, Felícia digitou centenas de relatórios que seriam apresentados aos nossos clientes. Com perto de 1,50m de altura, toda delicada, bonita, com um sorriso irradiante parecia uma boneca de porcelana japonesa. Mas ao mesmo tempo determinada, firme em seus propósitos. Era minha queridinha, que entendia meus garranchos e minha comunicação verbal não muito clara e acertava meus compromissos. Companheira, confidente.

Eu brincava que ela tinha apenas um defeito, ter muito azar em jogo de loteria. Quase sempre eu apostava na loto ou na megasena dividindo o custo da aposta com ela, mas nunca ganhávamos, certamente por azar dela.

Vou contar duas histórias sobre como ela era.

Uma ocasião, somente tarde da noite, consegui terminar de escrever um relatório à mão como era o sistema daqueles anos. Imaginem um relatório em verso de papel rascunho, com correções assinaladas por asteriscos, dos quais saíam flechinhas indicando o trecho ou palavra certa escrita ao lado. Pensem em garranchos escritos sem grande preocupação em manter linhas retas. Imaginem letras em que não se sabia se havia um b, s ou q. Bom, a Felícia entendia.

Tomei o ônibus naquela noite mesmo para Curitiba, já que agendara um encontro de manhã com um cliente. Fiquei junto com esse cliente todo o dia, rodamos lojas, combinamos a forma de trabalho, discutimos o orçamento,

prazo e tudo mais. Retornei a São Paulo só depois do almoço do dia seguinte e fui recebido pela Felícia assim:

- “Silvio, por onde você andou ontem o dia todo? Tentei falar com você várias vezes, mas você não estava em nenhum lugar. (Naquela época não havia celulares, a comunicação urgente era por telefone fixo com ligação difícil, telex ou telegrama para dia seguinte). Quando estava datilografando esse relatório vi que você tinha feito soma errada na página 13 e depois usou o mesmo número errado na página 14 e 18, e depois no sumário executivo, na página 3. Com a voz mais doce do mundo ela falou: corriji os erros em todas as páginas, terminei o relatório e mandei entregar ao cliente, será que fiz certo?” Minha memória não está tão boa, mas acho que lhe dei uma beijoca na boca (pelo menos em sonhos).

Outra história é pessoal. Felícia encantou-se com um moço alto que tinha parentesco com alguém do escritório e ficou grávida. Penso que havia pouca sinergia entre ambos e eles não se casaram. Nessa hora entendemos como é importante manter um clima fraternal e colaborativo em uma empresa, independentemente da necessidade de ganhar dinheiro. Os colegas de trabalho da Demanda estiveram juntos com ela, dando apoio, presença, companhia, resguardo até o nascimento de sua linda filha - a Maira.

Os horários de trabalho foram ajustados aos que Felícia necessitava para levar o bebê de manhã até a creche e ir buscá-lo depois do almoço. Felícia continuou conosco, ajudando o progresso da empresa por vários anos para depois ir trabalhar em outra atividade, justamente o CET. Maira tornou-se uma mulher linda e teve também cedo sua própria filha, a Tainá. Felícia está bem, é avó orgulhosa, exibindo no Facebook sua netinha vestida de bailarina.

Mazé Alves

Mazé diz que a Demanda foi um divisor de águas em sua vida. Quando começou a trabalhar conosco na Alameda Lorena encontrou gente bonita, inteligente, com visão de mundo, gente que amava e era amada, gente sem problemas de economizar centavos para condução, como ela diz: -“pessoas sem dor de dente”.

Ela está falando de pessoas como Helena Teixeira de Camargo, Regina Salles, Claudionor de Oliveira, Ligia Cossoy, Silvia Raviolli, Vilmar, Cintia Saad, João Fusco, Luciano Ramos, Sandra Jandalha, Zildiná, Piter, Gisela Cassoy, Elias Silva, Laura, Heloisa de Paula, Maria do Socorro, Flavio Maia, Haneri Blumenschain, Haley Fontenelle, Rubens Hannun, Sergio Cotrim e outras com quem conviveu.

Em 1974, quando começou na Demanda, com 24 anos, ela trabalhou como datilógrafa em máquina mecânica, depois mudou para máquina elétrica.

Vinha de família pobre, com outro nível cultural, morando em Guarulhos, tinha casado muito cedo e com um filho pequeno, o Serginho.

Todos almoçávamos juntos na copa, no próprio escritório da Demanda. O almoço era feito lá, tinha empregada que cozinhava em 2 turnos, isso juntava as pessoas.

Adorava e até hoje adora a escola de samba Vai-Vai, onde desfilou na ala de compositores, por muitos anos. Quando estava na Demanda, Mazé queria fazer o samba-enredo da escola e pediu ajuda de alguns colegas de trabalho. Infelizmente, seu samba foi desclassificado na eliminatória. Ao mesmo tempo da Demanda, trabalhou como secretária voluntária da Vai-Vai. Em um dos carnavais, ela convenceu (sem muito esforço para isso) três ou quatro colegas de trabalho, gerentes de projetos da Demanda, a montarem a ala mais bonita que a Vai-Vai jamais teve em toda sua história.

Aprendeu a fazer relatório datilografando nossos relatórios, viu como era o jeito, como era organizado, como se montavam tabelas, como se descreviam os resultados e começou. Às vezes tinha que passar o fim de semana trabalhando. Fez curso de telex para ajudar o George Little que precisava mandar mensagens em Inglês. Desde esse tempo, Inglês era muito importante no trabalho da Demanda.

Com enorme força de vontade, Mazé fez vestibular, passou e estudou Letras em Guarulhos. Ela se recorda que a Demanda pagou 80% do curso. Era para ela um sacrifício estudar longe depois do trabalho. Demorava mais de 2 horas. Chegava sempre atrasada, com a aula começada.

Provavelmente a convivência com outras mulheres da Demanda estimulou a sua separação do primeiro marido. Nesse casamento, tinha uma vida sem amor, quase sem contatos de casal, pouca atenção do marido, que gostava de futebol e saía cedo, mesmo nos fins de semana, voltava tarde, depois de festejar com amigos, sentava na poltrona em frente à TV, jantava e ia dormir.

Mazé conta que ouvia as conversas por telefone da Silvia com o marido Gil, que se falavam “trocentas” vezes por dia: “- Aí, meu amor, estava com saudades e resolvi ligar”! Mazé não tinha nada disso, nunca teve. Resistiu como pôde, mas se divorciou com 30 anos. Conheceu o Rogério na Demanda, mas demorou alguns anos para se casar com ele, depois da separação. Heloisa, minha irmã, fez uma festa em casa e convidou um bando de gente, Mazé foi com Piter, Rogério estava lá. No começo havia outros interesses, mas terminaram se encontrando, casaram e viveram juntos por felizes 20 anos.

Ela e Rogério tiveram por 3 anos um restaurante, Mama África, em Pinheiros. Inicialmente era para o Rogério cozinhar por que ele gostava

disso, mas logo percebeu que cozinhar como rotina era diferente de cozinhar eventualmente para um grupo de amigos.

Na Demanda, ela foi supervisora de campo, viajou para Brasília, Porto Alegre com o cliente da Sanbra, foi a Recife levando equipes de campo. Fazia as pesquisas de margarina por todo lugar e levava as equipes mais diversificadas. Mazé garante que tudo que teve de experiência de viagem de trabalho foi conseguido na Demanda.

Ela se lembra de que eu corrigia as suas análises: -“fale 4 em cada 10 não gostaram, em vez de 6 em 10 gostaram.”

Depois da Demanda, Mazé passou alguns anos no Unibanco, Luciano Ramos a indicou, ela apareceu e fez a entrevista.

O gerente Dagoberto, falou para Luciano:

-“Mas você não falou que ela era negra!”

-“Você queria competente, ela é!”

Foi a primeira negra a ocupar um cargo de analista naquele banco tão austero e conservador. Depois começou a ser elogiada por seus relatórios e pessoas de outros departamentos a vinham visitar. Ao longo dos anos esteve sempre ajudando a SBPM, em várias gestões, em geral como diretora social, organizando eventos muito animados. Mazé ficou 16 anos na RI, depois passou pela Adélia Franceschini, Colgate, Ipsa, Cegedim, voltou para Demanda por menos de um ano. Mas ainda pode retornar.

Conta que ao longo de sua vida profissional não percebeu discriminação racial a não ser em uma entrevista de novo emprego na Heublein quando a esqueceram respondendo a um longo questionário em uma sala. Depois somente disseram: - “se precisarmos, a gente te chama.” Nem quiseram fazer a entrevista: “Como eu não me enquadrava no perfil deles fui esquecida na salinha.”

Com o aprendizado de 43 anos de pesquisa, Mazé vê algumas tendências:

“- Pesquisa não tem regra, qual o resultado no menor tempo, pelo melhor custo.

- Relatórios antes tinham 200 páginas, eram detalhados, hoje são muito mais objetivos, com desenhos e gráficos. O problema é que quem assume uma posição nova em pesquisa tem dificuldade de resgatar o que se sabe sobre o produto pois os relatórios ficaram resumidos demais.

- Tendência é reduzir o custo de pesquisa, então fazer pesquisas híbridas, juntando pesquisa online e telefônica.”

Do casamento com Rogério, Mazé teve a Malizze e o Mati, ambos muito bonitos. Ficou viúva e atualmente é casada, de novo, com José Carlos com quem tem muitos interesses em comum. Em 2016, Mazé passou 4 meses na Austrália visitando seu filho Mati que foi morar por lá, casou-se com uma australiana e tem um filho que só fala Inglês.

Heloisa Maria Pires de Paula

Minha irmã, Heloisa, é uma das melhores moderadoras e analistas qualitativas que conheci. Teve uma formação em pesquisa parecida com a minha e de tantos outros pesquisadores: começou como entrevistadora no Inese ainda na década de 1960, na mesma época que Célia Lopes, Norma Naomi e Hedi Peregrino. Depois foi supervisora volante, levando equipes ao campo, e, na sequência, supervisora fixa.

Como água morro abaixo, fogo morro acima e libido de mocinha ninguém segura, namorou e casou-se muito cedo, com 18 anos, interrompendo a carreira em pesquisas e em estudos para iniciar a de mãe e dona de casa. Mudou-se para o interior do Estado de São Paulo e lá ficou por mais de 5 anos. Primeiro Presidente Prudente, depois Ourinhos, acompanhando o marido que era representante de laboratório farmacêutico.

Quando voltou a São Paulo, retomou a atividade em pesquisas fazendo entrevistas em profundidade, moderando grupos e, mais tarde, trabalhando como analista. Heloisa escreve em Português perfeito, por força de ter lido tantos livros em sua juventude. Tem um temperamento mais parecido com o de meu pai.

Trabalhou na Demanda diversas vezes começando em 1973, na Alameda Lorena, depois saiu e voltou em 1980 e, ainda mais tarde na década de 1990, já na Rua da Consolação. Conviveu com a equipe toda de “demandetes”: Mazé, Sandra, Luciano, Regina, Helena Camargo, Ligia, Felícia, Silvia, Gisela, Rubens, Piter, Laura, Osvaldo, Flavio Maia e tanta gente boa. Heloisa tem uma incrível capacidade de aglutinar pessoas em torno de si e organizar festas memoráveis. Foi em uma dessas festas que Mazé encontrou Rogério, o segundo marido, e quase em seguida engataram um romance. É comadre de Sandra e de outras “demandetes”.

Trabalhou como analista em outros institutos de São Paulo, mas também em atividade comercial em empresas. Trabalhou no Seade, no Mackenzie e na Frankel, quase sempre em pesquisas.

A certa altura, separou-se de seu primeiro marido Miguel e, depois de alguns anos, teve um segundo casamento com Genaro, a quem conheceu em Brasília quando estava fazendo uma supervisão de campo para a Demanda.

Depois de São Paulo, desejou ares mais saudáveis para si e sua família e fixou residência em Atibaia por vários anos. A partir de lá coordenou pesquisas políticas tanto nessa cidade como em outras. Adquiriu o gosto pelo debate político-partidário frequentando os movimentos comunitários de Atibaia. Foi candidata à vereadora, mas não se elegeu. Organizava uma escola de samba e desfilava durante o carnaval.

Heloisa tem 5 filhos e 6 netos. Duas de suas filhas, a Stella “Teté” Xavier e a Mariana Corásio, por algum tempo também trabalharam em pesquisa, tanto na Demanda como em outros institutos, mas hoje exercem outras atividades. Também os outros filhos, Claudia, Maura e Fabio, resolveram seguir carreiras diferentes.

Heloisa mora atualmente em Ubatuba onde tem muitos amigos e continua festeira, além de ativa participante de redes sociais com suas mensagens políticas.

Rubens Hannun

Todos conhecem o Rubens Hannun, presidente da ASBPM, e na verdade salvador daquela entidade quando ela estava claudicante. Sabem de seu bom trabalho como proprietário da H2R, a respeitada empresa de pesquisa. Muitos sabem que ele é presidente da Câmara Árabe-Brasileira e cônsul honorário da Tunísia em São Paulo.

O que poucos sabem é que lá atrás, no começo da Demanda, ele foi nosso gerente de projetos. Rubens começou a trabalhar aos 16 anos em pesquisa, acho que na tabulação da Azzi & Marchi. Mas parecia mais velho, sempre muito sério, compenetrado, caprichoso no trabalho que fazia. E por algum tempo, já com uns 22 anos, ele trabalhou conosco e aprendeu e ensinou como se fazia pesquisas.

Uma vez tínhamos um abacaxi gigante nas mãos. A C&A estava ingressando no Brasil e fizemos alguns estudos para encontrar a melhor localização de lojas de rua (na época ainda havia poucos shopping centers). Esse trabalho correspondia a contar fisicamente o tráfego de pedestres em várias alternativas de locais e estimar quanto seria a conversão em compradores potenciais, combinando com dados secundários localizados para a microrregião. Maravilha! Isso sabíamos fazer bem.

Da segunda vez, eles pediram outro estudo em São Paulo e Rio para orientar a loja a montar a grade de roupas para vender por faixa de preço, conforme o que se consumia. Então perguntávamos para uma amostra robusta, vamos dizer 400 consumidores por cidade, o que eles tinham comprado de roupa na última semana e no último mês e por que preço. Perguntas de renda e outros dados de classificação eram feitos para cruzar os resultados.

De repente, tínhamos 800 respondentes, cada um com, digamos, 5 compras de uns 20 tipos de vestimentas diferentes, por preços os mais díspares. Eu, francamente, não sabia como sair da enrascada. Meu prazo de relatório era logo ali no fim do mês. O que fazer, por onde começar?

Aí veio o Super-Rubens, com ajuda da Super-Mara, Maria Luiza Leal, e botaram ordem no galinheiro. Eles criaram um cartão, escrito à mão para cada compra com cada preço. O cartão já continha uma informação de renda. Era como se reinventassem o cartão holerite. Nos anos 1960, não havia computador para ajudar em pesquisas. Foram penosamente tabuladas à mão as 4000 compras. Estávamos eu e Rubens, vitoriosos, na apresentação da pesquisa que foi muito bem-recebida pelo cliente.

Luciano Ramos e Sandra Giandália

Imagine um casal apaixonado que trabalhou em pesquisa a vida inteira, e sempre que possível, junto. Pensou em Sandra e Luciano? Pois é, ambos trabalharam na Demanda em seu começo de carreira, na Alameda Lorena, em 1973.

As trajetórias profissionais de Luciano e de Sandra são parecidas com as de tantos pesquisadores brasileiros:

1. Ainda estudantes começam a ganhar a vida como entrevistadores freelancers em vários institutos,
- ↪ 2. Conseguem um emprego como supervisor de campo em um instituto,
- ↪ 3. Passam a cuidar de outras atividades auxiliando análise, moderando grupos, levando equipes em viagens,
- ↪ 4. Gerenciam projetos completos de pesquisa,
- ↪ 5. Trabalham em clientes finais no departamento de pesquisa,
- ↪ 6. Voltam aos institutos maiores em posições de diretoria,
- ↪ 7. Depois criam seus próprios institutos e vivem felizes para sempre.

Depois da Demanda, Luciano e Sandra seguiram juntos para o Unibanco, Interscience e Toledo, em uma carreira bonita até 1993. Luciano trabalhou, sem a Sandra, na ICI, e Sandra trabalhou sem Luciano, na Standard Ogilvy. Em 1994, o casal criou a empresa MultiTask, que, como a Demanda, tem uma longa história de projetos de sucesso para clientes de várias partes do mundo. Conhecem métodos e técnicas, têm experiência em dezenas de mercados e trabalham muito bem em projetos de avaliação de marcas que requeiram conjoint analysis.

Pedi para Luciano contar uma história dos velhos tempos, que acho você vai gostar:

“Fiquei pensando nas coisas da Demanda, motivado pela sua ideia do livro para marcar os 50 anos da empresa e me lembrei de alguns casos. Iniciei na área em 73 como entrevistador e verificador em institutos pequenos e grandes, mas que sempre mantiveram um fosso bastante largo entre o campo e as partes internas dos institutos, consideradas as mais ‘nobres’ da profissão.

Passei por institutos como o Inese, LPM, Marplan, Coleta até conseguir transpor a linha divisória do campo para as áreas internas de pesquisa, quando integrei a equipe fixa de um instituto pequeno chamado Equiplan, num projeto para determinar o potencial existente para linhas promitentes da Telesp para São Paulo.

Estive envolvido com empresas de consultoria de marketing que participaram de projetos de grande porte para a época e que necessitavam algum apoio para a condução de projetos pioneiros, como os projetos para expansão das linhas promitentes da Telesp, ou o projeto OD/Origem-Destino do metrô de São Paulo, e comecei a ter contato com esse mundo da pesquisa.

Como pesquisa sempre foi uma atividade de casos folclóricos que, além de todas as técnicas e metodologias, sempre dependeu da criatividade e inventividade do profissional, que permitiu a criação do jeitinho ‘pesquiseiro’ de ser eu entrei de forma mais decidida para a área de pesquisa quando apliquei uma espécie de golpe bem-intencionado.

Fiquei sabendo pela Sandra Jandalha (esse era o nome na época que depois virou Sandra Giandália), que foi minha esposa e que também teve uma trajetória importante em pesquisa e envolvida com a Demanda, quando o CIEE – uma instituição que integrava empresas e estudantes interessados em estágios – abriu vagas para estagiários com nível universitário.

Entre em contato com o CIEE, fiz inscrição, para as vagas de comunicação.

Passaram-se semanas e a Sandra Giandália (‘demandete’ máxima), recebeu um telegrama (não existia e-mail ainda) convidando-a para uma entrevista inicial em um instituto pequeno chamado Equiplan, que era responsável por parte da pesquisa de levantamento do potencial existente em São Paulo para linhas telefônicas da Telesp (assim como a Demanda ficou com parte desse projeto).

Fui até a Equiplan, no mesmo dia em que eles chamaram a Sandra pela inscrição no CIEE e eu fui encaminhado para a sala de recrutamento. Um

representante da Equiplan começou a chamar pelo nome as pessoas que haviam sido encaminhadas pelo CIEE.

Existiam 15 vagas para serem preenchidas e eu era o décimo sexto na sala. Os candidatos eram chamados pelo nome e encaminhados para uma entrevista de trabalho. Todos os 15 candidatos foram chamados e eu fiquei esperando até o final, perto da 17:00 h. A chamada foi finalizada e eu me dirigi ao recrutador perguntando: vocês vão chamar mais gente e quanto tempo ainda vai levar?

Ele disse: já chamamos todos os candidatos. Eu disse - 'Como assim? Eu fui chamado por vocês às 9:00 h e estou desde esse horário esperando o que? Perdi um dia de trabalho por nada.' Ele se defendeu. '- Deve haver algum erro. Qual o seu nome completo?'

Disse meu nome e ele consultou uma planilha: '- Não tenho esse nome na lista.' Eu desafiei... '- então vamos identificar o responsável por esse erro, porque eu perdi um dia inteiro de trabalho e quero ser ressarcido'.

Ele pegou meus dados, anotou numa planilha e foi assim que eu entrei para a Equiplan. Nessa época a Demanda estava numa casa ao lado da Equiplan, na Avenida Rebouças. Passado algum tempo, o contrato da Telesp com a Equiplan foi terminado e as entrevistas por fazer foram transferidas para a Demanda que, em razão disso, voltou a se fixar na Alameda Lorena, onde a Sandra trabalhava e onde eu trabalhei por mais de 2 anos, no campo e codificação/análise”

Sandra era Jandalha quando trabalhou na Demanda e depois, para obter cidadania italiana, voltou às origens de seu sobrenome Giandália. As famílias de minha irmã Heloisa e de Sandra eram muito ligadas, elas eram comadres e se frequentavam. Sandra faleceu em 2013, deixando uma filha, Luiza, muito bonita, uma morena delgada de traços delicados, parecida com a mãe na juventude.

Marluce de Paula Annunziata

Como dezenas de parentes, minha irmã, Marluce, ainda como estudante de Geografia na PUC, ganhou uns trocados fazendo tabulação e codificação na Demanda. Sua participação na história da Demanda é muito importante por que foi a ela que recorri para ser minha sócia na empresa, quando eu e Inglezbel nos desquitamos. Somos bastante ligados, gostamos muito de conversar e estar juntos, trocar confidências, chorar nossas mágoas...

Ela também trabalhou em atividade administrativa na empresa, mas seu interesse sempre foi o de ser professora de Geografia e História em bons colégios particulares de São Paulo. Hoje está aposentada, morando com o marido Hélio em Atibaia e cercada de filhos e netos.

4º ENDEREÇO – RUA DA CONSOLAÇÃO, 1992

Em 1980 mudamos para a Rua da Consolação, 1992, em dois andares, o 3º e o 4º. Era um prédio novo, construído há pouco tempo, ainda cheirando à tinta. Fizemos uma ampla reforma para adaptação. Isso envolveu desde a colocação de divisórias, vidros duplos nas janelas do 3º andar, para reduzir o barulho da movimentada rua, instalar umas 20 estações de trabalho com telefones e terminais de computador para telemarketing e pesquisa telefônica, comprar mobiliário moderno e funcional, um sistema telefônico robusto, cabeamento de rede e outras providências que tornaram o local de trabalho prazeroso e eficiente.

Em 1985, finalmente consegui realizar o sonho de comprar esses imóveis, deixando, portanto, de pagar aluguel. Comprei também 8 garagens no mesmo prédio de modo que podíamos abrigar os carros dos colaboradores e de clientes. Vou lembrar alguns protagonistas da nossa equipe, ou viajantes de nosso trem.

Renan Barbosa

Começou cedo a trabalhar conosco aos 16 anos. Era nosso office boy querido e protegido por todo mundo. Era bom em entregar faturas, relatórios, buscar encomendas, de ônibus, em qualquer lugar da cidade. Parte de seu trabalho consistia em tirar cópias de questionários com mimeógrafos, grampear, numerar. Como era inteligente e muito curioso, passou a ajudar o gerente de processamento Marco Antonio Forjaz em pequenas coisas que, com o tempo, passaram a ser coisas cada vez mais relevantes para o trabalho. Forjaz não tinha muita paciência com gerentes de projetos que eram lentos para entender coisas de processamento, mas com Renan houve forte entendimento.

Com a evolução de processamento por computadores, Renan logo foi assumindo outras responsabilidades, aprendendo programas, programando questionários, organizando tabelas complexas. Foi o sucessor natural para o cargo de gerente de processamento e depois, já com 19 anos, por força de vontade própria, ingressou na Universidade Mackenzie para um curso de tecnologia de informação. A Demanda deu uma ajuda para o financiamento do curso, como faz diante do interesse profissional de qualquer colaborador. Tenho uma fotografia ao lado de Renan, todo vestido de beca e capelo no dia de sua formatura.

Renan era bonitão, forte, vistoso e atraía a atenção das garotas do escritório e das irmãs das garotas do escritório. Ensinou muitas gerentes a fazer gráficos, organizar tabelas, codificar de forma correta. Uma delas, Ana Lucia Mendes, diretora de projetos muito competente, cedeu aos seus encantos e casou-se com o Renan em segundas núpcias. Na época tínhamos o escritório em Nova York e Ana Lucia era uma das nossas colaboradoras que visitava

clientes naquela região, além de participar de eventos do setor. Em sua primeira viagem aos EUA, Renan a acompanhou e, enquanto ela trabalhava, ele teve tempo livre para realizar um sonho de criança: assistir a um jogo de futebol americano no estádio dos Yankees. Renan, não sei de onde, desenvolveu forte interesse por esse esporte, estudou as regras e teve a experiência de ser juiz em várias partidas, durante seus finais de semana.

Senti que, com a formatura e bastante preparado, com boa empregabilidade, o Renan que já tinha estado conosco por bons 11 anos deveria ter oportunidade de se desenvolver profissionalmente em outro lugar. Com sua saída, também se foi a Analu e juntos criaram a Albar, uma empresa de pesquisa de sucesso, com nicho na área de pesquisa para a indústria farmacêutica e forte presença na área internacional. Renan também atua agora no setor de transportes executivos. Continuamos amigos. Sei que ele sofre porque agora é torcedor fanático do Palmeiras, acompanha jogos em qualquer lugar que o time jogue (pode ser no Chile, Argentina ou Brasília) e posta mensagens de entusiasmo para outros palmeirenses. Viaja muitas vezes com um fusca verde, para não negar a paixão pelo time. Conhece muitos jogadores, é bastante conhecido nas torcidas organizadas. Está mais encorpado e cultiva uma barba preta comprida, parece um pouco mais velho do que é.

Roseli Zabukas

1989 foi um ano emblemático no mundo. Caiu o Muro de Berlim, resultado da crescente insatisfação popular contra a dominação soviética. No Brasil, em 15 de novembro, foram realizadas as primeiras eleições gerais diretas desde 1960 e, em 17 de dezembro, em segundo turno, Fernando Collor de Mello foi eleito presidente da República, derrotando Luiz Inácio Lula da Silva. Nesse mesmo ano, Roseli começou sua carreira em pesquisas na Demanda.

Recém-saída do curso de pós-graduação da ESPM, já com curso de Relações Públicas da FAAP, Roseli veio inicialmente cuidar de uma publicação que desejávamos fazer todo mês, mas em função de conjuntura econômica adversa, logo passou a assumir funções em pesquisa em coleta de dados, em seguida em supervisão de equipe, depois analista e mais tarde gerente de projetos. Estava infeliz no casamento e, naquele mesmo ano, embora com uma filha de 7 anos, a Juliana, tomou coragem e decidiu se divorciar.

Logo no começo do mandato, o presidente Collor tirou por decreto o dinheiro de nossas poupanças juntamente com o dinheiro que tínhamos para pagar nossos empregados. Mantivemo-nos unidos e determinados a superar a crise, ninguém foi demitido. Vendi o carro também naquela vez para pagar os

salários e manter o pessoal. Ocupávamos nosso tempo de forma útil, em treinamento, em planejamento, visitas a clientes, mas os clientes estavam em situação tão difícil como a nossa.

Lembro-me que um cliente, Papéis Simão, propôs nos pagar o débito que tinha conosco em estoque de materiais, ou seja, papel higiênico e papel toalha. Aceitei, mas como era muito papel propus pagar meus próprios fornecedores com esses materiais e lá foi um bom estoque para a ADVB e Abipeme, entidades às quais estávamos associados. Ficou acordado em todo esse escambo ou permuta que ninguém estava considerando o trabalho recebido como uma m..., era só uma questão de contingência.

Alguém sugeriu e Roseli, juntamente com Tino Ribeiro, Ângela Fabi, Monica Sol Glick, Rui Gorniak e outros, participamos da repintura coletiva do escritório. Roseli trouxe um pouco da tinta. Um exercício interessante de integração, envolvimento, participação.

Roseli foi colocada para ajudar outros projetos na Demanda, gostou do que fez. Dedicou-se intensamente a fechar as quotas nas várias clínicas de carro que fazíamos para a GM, fez coleta e relatórios para a Corning, Villares, Rio Branco, Pueri Domus, GEMoney, Unifio, Açúcar União e dezenas de outros clientes no período total de 8 anos em que trabalhou conosco.

Ela conta que estava com Monica Sol em um supermercado na baixada fluminense fazendo pesquisas sobre uma nova embalagem de açúcar, quando começou a chover forte e ambas ficaram dentro da loja, enquanto a água começou a entrar e subir e subir e não parava de subir. Elas acharam que iam morrer afogadas dentro do supermercado. Felizmente só molharam a roupa, nada de muito grave.

Um dos estudos foi para a empresa Nissin, dos temperos Sazon, e ela fez quase tudo, desenhou o questionário, acompanhou a coleta, abriu códigos, acompanhou o processamento e fez o relatório. Então ela era a maior especialista em tempero Sazon de nossa empresa. Por alguma razão importante, não pude ir com ela apresentar o relatório e lá foi ela sozinha. Mas surpresa, a sala estava cheia de japoneses falando japonês. E o resultado da pesquisa não era exatamente o que eles esperavam. Eles olhavam as transparências (ainda não havia Powerpoint) e falavam Japonês, alguém traduzia as perguntas ao Português e Roseli respondia. Foi uma prova de fogo. Apesar de tudo, não perdemos o cliente, eles continuaram nos contratando.

Roseli trabalhou por quatro períodos na Demanda, mas seu currículo conosco não está completo e ela volta quando quiser e pudermos contratar. Na primeira vez, estive na Demanda por mais de 5 anos e, depois de experimentar o trabalho em boas empresas como Madia, Ábaco,

Interscience, TNS, Datafolha e São Camilo, voltou mais três vezes e ficou cada vez por mais alguns anos.

Ela é bonita, alta, de olhos azuis, é muito bem-educada, com voz cativante e acolhedora. Tem a tendência natural de trabalhar no atendimento de clientes e apresentação de relatórios. É boa negociadora e une pessoas de diversas empresas para obter sinergia. Boa comunicadora e, desse modo, boa vendedora.

Gosta de dizer que a Demanda foi sua primeira escola de pesquisa, que aqui encontrou sua profissão. E que, em todas as empresas em que trabalhou, ouviu testemunhos semelhantes, sempre encontrava alguém que começou conosco e que era agradecido.

Conserva alguns bons amigos de toda vida que conheceu em nossas frentes de batalha. Considera que a forma como acolhemos mães de filhos pequenos facilitou sua vida profissional. Juliana – sua filha - hoje é médica, mãe das duas netas de Roseli e lembra-se de mim com amizade, desde quando precisava ficar com a mãe no trabalho. Em nossas comemorações anuais em um hotel-fazenda, Roseli costumava ir com Juliana e seu marido Fabrício, também médico.

Fernando Teixeira Torres

Fernando era engenheiro-agrônomo dedicado e estudioso, trabalhou como parceiro da Demanda por uns 20 anos com suas empresas “Plena” e “Fernando Torres Consultoria”. Ele era casado com Heleninha, uma prima da Inglezbel, minha ex-esposa, portanto conhecemo-nos em alguma festa da família. Cultivamos a amizade por toda a vida e os nossos filhos mantêm a proximidade, como primos que são. Fernando faleceu há alguns anos. Ele era uma pessoa encantadora, com vocação natural para ensinar, com a paciência de ouvir e a disposição de compartilhar trabalhos em benefício de clientes.

Demanda desenvolveu mais de uma centena de projetos para clientes que atuavam no setor agrícola (defensivos, sementes, equipamentos, fertilizantes, serviços, mercados) e de saúde animal (medicamentos, rações, complementos, vacinas, parasiticidas). Fernando esteve trabalhando conosco em muitos desses projetos.

Fazíamos muitas viagens juntos pelo interior do Brasil profundo para conhecer o que pensavam os consumidores. Tínhamos conhecimento complementar e elevado entendimento também para o que comer e beber, onde ficar nas viagens, como para trabalhar. Campo Grande, São Borja, Cascavel, Uberaba, Santa Rosa, Goiânia, onde fosse. Uma ocasião, fomos fazer uns grupos de criadores de gado em Uberaba e chegamos um dia antes para recrutar para o grupo de discussão que iria acontecer em um hotel na

tarde seguinte. Obtivemos a lista de grandes criadores de nelore e saímos atrás deles, eu de um lado, Fernando, de outro. De tempos em tempos, nos encontrávamos para saber a quantas andava o recrutamento e, a um certo ponto, já tínhamos convidado uns 10 para o grupo desejado de 8, então parecia OK. Como tática de convite, falávamos que havia um presente de X (cruzados, ou cruzeiros ou o que fosse a moeda de então), e que tal e tal criador já tinham confirmado a presença.

Na hora do grupo, apareceram uns 3 gatos pingados somente e não adiantou esperar, nem telefonar a todos. Fizemos um minigrupo com os 3, mas isso não era o combinado com o cliente, tínhamos que refazer o grupo. Nossos erros:

- Tínhamos enfatizado o valor do dinheiro como recompensa pela presença e isso não era relevante para aqueles grandes criadores: “tá certo que o preço da arroba da carne tá muito baixo, mas ainda não tô precisando disso”, disse um deles...
- No momento que falamos os nomes dos participantes, não sabíamos que entre eles havia desafetos políticos, ou antigas rixas familiares ou ainda competidores naturais. Quando ia um, o outro se afastava.

Conseguimos refazer o grupo na tarde seguinte com outros convidados, com abordagem mais claramente pedindo a opinião sobre produtos de uso em sua propriedade. O brinde foi vinho.

Eu e Fernando discutíamos os achados das pesquisas e como devia ser o relatório. A Demanda trabalhando junto com a empresa Fernando Torres Consultoria era uma excelente opção para os clientes e, desse modo, conseguíamos projetos bastante importantes.

Maria Luiza Piccioli

Entre todos os que trabalharam na Tele Marketing, na Rua da Consolação quero homenagear a minha antiga sócia Maria Luiza Piccioli, uma das mais competentes profissionais que jamais conheci. Nós nos conhecemos na FAAP, eu como professor e ela como aluna. Chamou minha atenção e a escolhi como aluna assistente. Depois foi estagiária de pesquisas da Demanda, ainda na Alameda Lorena. Casou-se, teve filhos, foi sócia do marido em um comércio de joias por vários anos.

A família sofreu muito com a o sequestro das poupanças feito pelo Collor e ela decidiu voltar ao mercado para obter renda independente do marido. Eu a convenci a ingressar em um novo setor de atividade que estava iniciando no Brasil, o telemarketing. Dedicada, estudiosa, ótima instrutora e apresentadora, logo se destacou. Foi minha sócia por muitos anos, fizemos juntos muitas consultorias para implantar sistemas de telemarketing,

dividimos programas de treinamento, planejamos e executamos muitas campanhas utilizando a central de telemarketing.

Maria Luiza foi uma das maiores impulsionadoras das atividades de telemarketing no Brasil, trabalhou em boas empresas e é respeitadíssima. Está cercada de filhos e netos nas fotos que vemos nas redes sociais.

Joubert Galvão da Silva

Joubert foi um grande amigo e bom gerente de projetos da Demanda. Foi o responsável pela implantação e gerenciamento do estudo regular Store Check Demanda por vários anos, até que esse estudo deixasse de ter viabilidade econômica.

Começou muito cedo a trabalhar em pesquisas e quando chegou à Demanda em 1979 tinha mais de 40 anos. Antes da Demanda, já havia trabalhado na Marplan e no Instituto Paulista de Pesquisa de Mercado. Elegante, bom dançarino, organizado, bom contador de histórias, tinha seu charme entre as moças.

Depois que saiu da Demanda, mudou-se com a família para Presidente Prudente, mas após alguns anos, já em 2002, retornou para São Paulo e voltou a trabalhar na Demanda cuidando de outros projetos por encomenda.

Perdi o contato com ele nos últimos anos e não consegui encontrá-lo nas redes sociais. Tenho convicção de que fomos bons parceiros e que valorizamos o seu trabalho.

Célia Sassano

Cecé, como a chamo, é “demandete” da velha guarda pois começou a trabalhar conosco, como estagiária de meio período, em agosto de 1980, ainda estudante da Escola Superior de Propaganda e Marketing. No início, fazia coleta de dados em lojas de eletrodomésticos e montava planilhas manuais para o estudo regular Store Check Demanda. Permaneceu conosco por mais de 5 anos evoluindo de função e responsabilidades até ocupar gerência de projetos complicados, trabalhosos. Participava de clínicas de carros para a Ford, testes de bebidas para a Seagrams e pesquisas de cigarros. Era minha companheira preferida de visitas a clientes e para apresentação de relatórios.

Conviveu nesse tempo com o grupo mais antigo da Demanda: Maria Inês Silotto, Soraya Chehab, Fernando Torres, Maria Luiza Piccioli, Pedro “Piter” Alvarenga, Sandra Fortunato, Maria do Carmo “Cacá” Martins, Marco Antonio Forjaz, João Fusco, e tantos outros...

Saiu da Demanda bem preparada para uma carreira brilhante em grandes empresas como McCan Erickson e Nestlé, depois Quali e, por mais tempo, Estrela.

Voltou para a Demanda em 2005, dessa vez para a Rua Minas Gerais, muito melhor que tinha saído e dirigiu com sucesso vários projetos para o Sebrae, Colégio e Faculdade Rio Branco, Banco Panamericano e outros clientes. Conviveu na segunda fase da Demanda com outro grupo de “demandetes” como Juliana Honda, Kelly Kane, Ana Perpétua e outras.

Em 2007, foi contratada pela Synovate e quando essa empresa foi comprada pela Ipsos, a Célia foi levada junto e mantida na Ipsos, hoje como importante diretora de estudos qualitativos.

Célia sofreu um terrível acidente com fogo em 2009. Ela estava ajudando em uma festa beneficente do Lions de Arujá e um garçom, pensando que a chama de um réchaud estivesse apagada, colocou mais álcool. O combustível imediatamente incendiou e espalhou pela mão, braço, pernas e corpo de Célia. Apenas um minuto antes do acidente, Célia estivera com uma criança nos braços que poderia ter morrido se não tivesse sido devolvida a tempo para a mãe.

Minha amiga ficou internada por 6 meses na ala de recuperação de queimaduras do Hospital 9 de Julho e passou por 23 cirurgias de pele. No momento do acidente, o fogo atingiu sua mão esquerda e tirou-lhe alguns movimentos, mas ela reaprendeu a escrever com a mão direita. Pouco a pouco a mão esquerda voltou a abrir e fechar como antes. As cirurgias foram reparadoras e não se nota o acidente, Cecé continua bem-humorada, até mais bonita que antes. A Synovate, principalmente pela ação de seu diretor Manoel Lopes, pagou todo o tratamento. Durante o período de hospitalização ela continuou trabalhando à distância, revendo projetos, aconselhando subordinados, participando de reuniões de trabalho.

Célia é bem casada, com o mesmo marido a vida toda, tem um casal de filhos moços que decidiram se dedicar a outras carreiras. Apesar de estar na Ipsos, até hoje, brincando, me chama, de “patrão”, como fazia quando começou como entrevistadora da Demanda.



Na foto acima, parte da equipe de 1993
(esq. p/ dir - acima): Celia Sassano, Soraya Chehab, Maria Ines Siloto, João Fusco, Conceição Alvarenga, Elisa Sugisawa, Felicia Matsubara, Pedro Chaves Alvarenga, Stella Razuk e outros colaboradores.

(esq. p/ dir - abaixo):
 Joubert Galvão, Silvio e Fernando Torres.



Parte da equipe de 1994

Elisa Sugisawa, Eliane Fernandes, Rui Gorniak e Nara Araujo

Na foto à direita (esq. p/ dir - acima):
 Mariana Corásio, Camões, Rui Gorniak, Nara Araujo, Angela Prado, Andrea Brandão, Paulo, Silvio, Odete Ferreira.

(abaixo): André Ferreira, Elisa, Joaquim Perrelli, Heloisa de Paula, Ana Lucia, Priscilla Annunziata, Mario Koga e Eliane Fernandes.



**Stand da Tele Marketing
em 1995:**

Silvio, Eliane Fernandes,
Rosangela Pernice, Nara
Araújo, Andréa Brandão e
Maurício Araújo.



Festa à fantasia em 1995:
Benitz Calvo , Heloisa de
Paula, Stella Xavier, Rui
Gorniak e Felícia Matsubara.



Abaixo:
Benitz Calvo, Felícia
Matsubara, Heloisa de Paula,
Luciano Ramos e Sandra
Giandália



Acima:
Joubert Galvão, Eliane Fernandes
e Clarice Máximo.



Em 1997:

Rui Gorniak, Silvia, Silvio, Ana Lúcia e Olga Torres

Ao lado: Roseli Zabukas

Abaixo:

Heloisa de Paula, Joaquim Perrelli e Rodolfo Kolya.



5º ENDEREÇO – RUA MINAS GERAIS, 58

Estávamos querendo expandir o escritório para abrigar uma central de telefones e mais espaço para treinamento, uma sala de discussão em grupo e outras facilidades que já não cabiam nos dois andares do escritório da Rua da Consolação. Queríamos também o novo endereço nas redondezas para aproveitar o mesmo número de telefone 3218-8000. Depois de muito procurar, achamos uma casa grande, velha, mal-conservada, com goteiras e buracos no piso, pintura descascada, inabitável, a não ser para pombos.

Um caseiro, o Edilson, morava em um quarto dos fundos para evitar que a casa fosse invadida. Estava para alugar naquele estado precário havia vários anos. Com 550 metros de área total e perto de 400 metros de área construída, tinha sido ocupada por uma escola infantil. Gostei logo que botei os olhos. Gostei do pátio interno, da outra casa no fundo e do espaço para estacionamento na frente da casa e também do lado. A Rua Minas Gerais é rua relativamente pequena e sossegada, com mão única de direção, no final da Avenida Paulista, imediatamente antes de se descer para o Pacaembu.

A região é nobre, a vizinhança era de casas grandes ocupadas por escritórios. Nossos vizinhos eram a agência de propaganda WBrasil, uma editora de revistas, na frente um consultório médico, mais adiante escritórios de advogados. É uma área de casas com árvores frutíferas, que atraem pássaros. Negociamos com os proprietários, fizemos as contas e a alugamos por um bom preço na condição de que os custos da reforma fossem todos pagos por nós, em contrapartida a um prazo de mora de 5 meses para iniciarmos o pagamento do aluguel. Gabriela indicou sua antiga colega arquiteta, Clarisia Ramos, para fazer a reforma.

Clarisia deu sangue, suor e lágrimas naquela reforma. Uma tarde, o piso de uma das salas desabou e a bela moça caiu no porão machucando a perna na madeira apodrecida. Ela gritava e chorava de dor, havia sangue espalhado pelo chão e na roupa. Eu a ajudei a sair do buraco e manquitolando consegui colocá-la em meu carro para voarmos ao hospital Samaritano. Tirou raio X e graças, não tinha quebrado a perna. Tratou dos ferimentos, tomou injeção antitetânica e repousou do susto.

A casa foi recuperada para uso em 4 meses, com bom gosto. Algumas salas maiores foram usadas como salas de treinamento em telemarketing e também para pesquisas com grupos de respondentes, para nossas reuniões de acompanhamento de projetos das segundas-feiras e ainda para classes de tango ou ioga para colaboradores e alguns clientes.

Instalamos umas 30 posições de trabalho de telemarketing e pesquisa por telefone. A supervisão de campo ficou convenientemente localizada em uma

casa nos fundos, de modo que os entrevistadores externos tinham acesso direto a ela, sem precisar passar pela casa principal.

O ambiente da casa, com quadros, plantas, teto alto, janelões, mais espaço nas salas bem-iluminadas facilitava a interação dos “demandetes” e despertava interesse de candidatos a emprego. O pátio interno foi usado muitas vezes em nossas festas e bailes. Gabriela se casou com Gilberto Prado naquele pátio. Celebramos ali as festas de fim de ano e aniversários da empresa. Lembro-me de festas juninas com as crianças, as filhas de Nathália, Ana Amélia, Ana Perpétua, Gabriela, Silvia, Marcos, correndo pelo pátio, tirando fotos na escada, ou molhando a mão na fonte do “Manequinho”. Essa fonte é reprodução do Manekin Piss, de Bruxelas, em que a água jorra do pipi da criança. Evidentemente, a estátua-fonte despertava curiosidade das crianças pequenas.

Juliana e Kelly ainda não tinham filhos nessa época. Lembro-me de uma festa com chuva em que adultos e crianças corriam pelo pátio enquanto cantavam “Singing in the rain”. Trazíamos conjuntos musicais para animar a festa e fazíamos coro acompanhando os cantores. Ana Amélia, Marina, Patrícia e Juliana criaram um coral de belas vozes. Acho que Ana Amélia podia até ganhar a vida como cantora, se treinasse mais.

O grupo exclusivo e fechado de “demandetes” nasceu na casa da Rua Minas Gerais. Essas meninas estabeleceram grande amizade, algumas são comadres entre si e, embora dispersas em empresas diferentes, ainda se encontram e quase sempre fazem uma festa maior no fim de ano. Tenho a alegria de ser convidado para os encontros das “demandetes”. Trabalharam na Demanda e Tele Marketing naquela época: Nathália Alves, Ana Amélia Eufrásio, Kelly Kane Hashizume, Juliana Honda, Gabriela Prado, Ana Lucia Mendes, Patricia de Matteo, Luzia Rodrigues, Marina Crema, Ellen Araújo, Célia Sassano, Renan Barbosa, Rui Gorniak, Camila Braga, Rômulo Garcia, Roseli Zabukas, Amara Klages, Claudia Ishikawa, Maira Hosni, Caroline Sporrer, Clarice Rodrigues Máximo, Cimara Fiorese, Edilene Gonçalves, Roberto Marinho, Paulinho Campos, Paulo “Sircam” de Oliveira, Luiz Tadeu Bohn, Marcos Sampaio, Regiane Martinelli, Julio Tannus, Maria da Conceição Rodrigues, Rui Francisco de Paula, Miriam Albagli e outros bons profissionais.

Tenho para mim que esse foi um período muito feliz da história da empresa. De alto desenvolvimento produtivo, equipe coesa e motivada, muito trabalho e muito prestígio profissional. Regiane conta que era tão gostoso o clima que, quando chegava o fim de semana, ela tinha desejos de voltar ao trabalho para a convivência com as amigas e amigos.

Vamos lembrar alguns e, dessa forma, homenagear a todos:

Maira Hosni

Maira entrou na Demanda com menos de 17 anos e desde logo mostrou ser campeã. Responsável, inteligente e eficiente em seu trabalho de coleta e depois supervisão de campo. Era gótica, tinha um namorado gótico ambos exibiam tatuagens nos braços, costas, pernas. Frequentadores das festas góticas, entre elas as da casa Madame Satã, um clube do Bixiga. Maira e o namorado, apaixonados que eram, gravaram nas respectivas nuca os nomes um do outro. A certa altura, eles não mais se entenderam e terminaram o relacionamento, cada um tomou seu rumo.

Quando Maira estava para fazer 18 anos prestou vestibular, entrou facilmente em uma faculdade de 2ª linha e veio me contar toda contente a façanha. Eu não deixei que ela fizesse inscrição. Falei firme e disse que ela só trabalharia na Demanda se estivesse cursando uma faculdade de 1ª linha. Com protestos, resmungando que eu não era pai dela, não tinha nada a ver com a vida dela, terminou cedendo, estudou mais, prestou outro vestibular e cursou a Faculdade de Economia São Luiz.

Estive em sua formatura, com muito orgulho. Ou seja, ela tinha muita capacidade e iria estragar o currículo perdendo tempo em uma faculdade fraca.

Algum tempo depois vi a solução dada para a tatuagem na nuca de Maira: uma cruz gótica maior cobria a antiga tatuagem. A decisão de tatuar um lugar tão visível tinha sido tomada em um momento de paixão adolescente. Com o tempo, mesmo o eterno amor pode se acabar, então é importante que alguém alerte aos jovens que as tatuagens são marcas indelévels, que resistem à paixão.

Fui ao casamento dela em uma chácara toda florida e lá estava ela, com um noivo bonito, descolado e também com gosto por tatuagens. Depois da Demanda, foi trabalhar em outras boas empresas de pesquisa chegando a, ainda muito jovem, ser diretora de área “farma” em uma delas. Hoje, decidiu seguir atividade independente em pesquisa, em sua casa, com empresa própria e, assim, consegue tempo para cuidar dos dois filhos pequenos e ainda ajudar o marido em suas franquias. Está feliz e animada como sempre.

Ana Amélia Eufrásio

“Eu estava sossegada, trabalhando como atendente e caixa de uma oficina de lavagem e impermeabilização de bancos de carros na Lapa e um dos fregueses veio conversar, enquanto o seu carro estava sendo cuidado. Conversa vai conversa vem, ele deu um cartão e disse que se eu quisesse trabalhar em pesquisa de marketing poderia telefonar. Era o Silvio. Dois

dias depois telefonei e queria mandar o currículo mas ele falou: - ‘Vem aqui para a gente conversar’.”

Ela lembra: “Emprestei de minha irmã uma camisa de manga comprida branca, um sapato de salto alto (eu não usava salto alto) e tomei o ônibus, fui me equilibrando para aquele endereço. No caminho, logo que desci do ônibus, caiu uma tempestade e fiquei toda molhada. Fui assim mesmo, cheguei ensopada. Fui recebida por uma secretária alta, loirona, toda trabalhada no decote. A casa era bonita. Conversei um pouco com o Silvio, ele me perguntou em que eu tinha trabalhado, mas realmente meu primeiro emprego era de caixa mesmo. Falei que tinha ajudado meu pai em transcrição de fitas gravadas. Ele falou que lá eles faziam transcrições também. Logo me passou umas folhas com teste de Português, eu sentei em uma mesa do lado, respondi o teste, ele olhou e falou: “Não tem erro, você tem bom Português. Pode começar hoje mesmo, vá até o setor de campo. Ficaré em período de teste, se der certo você continua.

Eu tinha 19 anos, já era mãe da Sophia e não estava bem de casamento. E logo passei a ter contato com tudo, campo, tabulação, codificação, ou seja, aprendi fazendo. Comecei como assistente da Maira Hosni nas pesquisas médicas. Quando a Maira saiu de férias, recebi a incumbência de ajudar nos projetos nessa área. Em apenas dois meses, acompanhei meu primeiro projeto gigante, global, da Coca-Cola, para o lançamento de um tipo de Gatorade. Fiz desde entrevistas até acompanhar e ler o relatório.

Um dia o Silvio me avisou: - ‘olha, aqui todo mundo tem que estudar para progredir, vá fazer uma faculdade.’ Então, no dia seguinte prestei vestibular e entrei na Universidade Mackenzie para estudar Administração. A Demanda pagou metade do custo de meu estudo.

Fiz umas bobagens durante o trabalho na Demanda e em uma delas o Silvio ficou muito bravo: estava organizando grupos de discussão na Bahia com pessoas que tinham plano de previdência privada e que não tinham esses planos e o Silvio disse que queria grupos mistos. Pedi para recrutarem grupos mistos com participantes que tinham e não tinham previdência, mas o que o projeto queria era grupos mistos de homens e mulheres! Já tínhamos feito o trabalho em São Paulo e devia saber disso!

Tive que refazer todo o recrutamento e me lembro que chorei. Mas o Silvio não me chamou de burra ou coisa parecida, ele só dizia ‘nanananananananananann...’

Outra vez estava gerenciando um estudo sobre educação superior para vários clientes, recebi o questionário comprido, com muitas páginas e resolvi diminuir espaço entre as perguntas para economizar. De nove

páginas apertei um pouco mais e consegui fazer em oito páginas, ficou mais estético. Apenas que tirei a última linha, o endereço do respondente.

Quando eu e Silvio apresentamos os resultados, um dos clientes pediu o cruzamento com a região da residência ou local de trabalho dos respondentes porque isso podia ser importante para escolha da faculdade. Fiquei branca. Levei uma semana com uma equipe no telefone ligando para todo mundo e recuperando o CEP para refazer o relatório, fiquei quase louca nessa semana. Ficou melhor o relatório, os clientes satisfeitos.”

Hoje Ana Amélia é diretora de uma boa empresa de pesquisas. Gosta de viajar para praia. Entende tudo de mapa astral, diz que é como conjoint analysis, juntando algumas informações como horário, data, cidade e local do nascimento, consegue saber o futuro. Já fez o mapa de muitas amigas “demandetes”.

Combinei que, quando eu tiver um cliente com uma dúvida (por exemplo, lançar ou não lançar o produto?), eu telefone e pergunto para Ana, ela faz o mapa astral e dá a resposta. Vai ser mais barato e rápido. O único problema é que vai acabar com nossa profissão.

Patrícia de Matteo Iurovsky

Se quiser encontrar a Patricia, esteja próximo à fita de chegada das competições de corridas ou maratonas que acontecem em São Paulo ou em alguma praia, como Maresias, e lá estará ela, uniformizada, com um largo sorriso no rosto e uma reluzente medalha de campeã pendurada no pescoço. Alguns de nossos folhetos da Demanda e da Tele Marketing mostram a foto da Patrícia com headset, simulando uma conversa telefônica. É a imagem de uma moça bonita, compenetrada, pronta para atender a consulta de um cliente.

Patrícia começou a trabalhar em pesquisa na Demanda, logo depois em que se formou em propaganda na Universidade São Marcos. Ficou conosco entre os anos de 2000 e 2004 trabalhando em dezenas de projetos na área médica, de produtos de consumo, de bancos, na área de propaganda e o que mais aparecesse. Começou como entrevistadora e foi galgando posições, sempre com bom desempenho e excelente humor até chegar a gerente de projetos. Seu casamento com Danilo Iurovsky foi um dos mais bonitos a que assisti, com a igreja enfeitada de flores e músicos com trompas assinalando a entrada daquele casal. Danilo é um especialista em informática que fez carreira no Itaú. Quando Patrícia teve a licença-maternidade e depois que nasceu a Isabela decidiu sair da Demanda para maior dedicação ao bebê. Voltou ao mercado depois de alguns anos, trabalhando de forma independente para vários institutos, ocasionalmente também para a Demanda.

Nathália Alves

Ela queria trabalhar em pesquisa e procurou a Demanda por que era perto de sua casa. Era casada, tinha 23 anos, já tinha trabalhado em pequenas agências de propaganda. Tinha estudado Publicidade e assistiu a uma palestra sobre pesquisas.

“Quando cheguei para a primeira entrevista de emprego fui recebida pela gerente Ana Perpétua que perguntou se eu sabia fazer gráfico, eu falei ‘haham’. Ela disse que ali faziam muito gráfico, isso era importante. Eu cheguei em casa, abri pela primeira vez o programa Excel e fiquei treinando umas 3 horas. Tive sorte que naquela semana alguém na Demanda precisava contratar assistente. Fiz uma outra entrevista com Rui Francisco e ele fez outros tipos de perguntas, não falou nada sobre gráficos (apesar de eu estar mais preparada), fui aprovada.”

Aproveitamos bem a presença da Nathália, uma pessoa com formação em Propaganda para criar e realizar nosso folheto institucional “Amostragem”, publicação bimestral que teve 6 edições em 2002 e 2003. Nathália – idealizadora do projeto - criava conteúdo, supervisionava a arte, revisava, olhava pela distribuição, ou seja, era o corpo e a alma desse periódico. Nossa intenção com esse folheto era a de fazer chegar às mãos de clientes (atuais e potenciais) informações sobre a atividade da Demanda, imagens de nosso pessoal, nossas iniciativas, depoimentos de outros clientes. Queríamos criar atitude favorável para que clientes aprovassem nossas propostas ou ainda indicassem a Demanda. Os resultados eram bons, a empresa era mais visível.

Depois de vários anos trabalhando juntas em projetos, três gerentes, Nathália, Ana Perpétua e Patrícia ficaram grávidas ao mesmo tempo. Nathália decidiu deixar a Demanda depois que voltou do período de licença para cuidar de perto das duas filhas. Depois trabalhou em outros institutos. A certa altura, resolveu “dar um tempo” em pesquisas e criou uma empresa que organiza casamentos, a Maritare. A empresa responde pela decoração das festas, ajuda na escolha do cardápio, palpita na escolha de vestidos de noiva e padrinhos, no ritmo da cerimônia e, assim por diante, Chegou a realizar perto de 50 casamentos. Nathália acredita fielmente que seu trabalho deu sorte aos noivos já que a grande maioria continua casada até hoje.

Nathália voltou a trabalhar na Demanda em 2013 e espero que continue por muitos e muitos anos. Afirmo que melhorou ao longo do tempo. Sua sensibilidade para apresentações de propostas e relatórios é muito apreciada. Ajudou a produzir este livro e a organizar as festas de celebração de aniversário da Demanda.

Ana Perpétua Botas

“Anapê” foi trazida para a Demanda por suas primas Lucia e Clarice Máximo, primeiro para trabalhar na administração, em contas a pagar e a receber, contato com bancos. Com o tempo, deixou o setor financeiro, passou a gerenciar projetos, participar de visitas de vendas e fazer apresentação de resultado de pesquisas. Transmite segurança quando fala. É uma morena bonita, delgada, elegante que aparece em nossos folhetos de propaganda.

Há uma fotografia em Punta Del Este, durante um congresso da Esomar com a delegação da Demanda: Patricia, Anapê, Denise Mutal e eu, todos nós em uma alegria só!

Trabalhava em projetos quantitativos para empresas de planos de saúde (Medial, Unimed), escolas, bancos. Quando quisemos desenvolver um estudo omnibus por telefone, o Demanda Express, Anapê foi a gerente. Infelizmente esse projeto teve vida curta.

Anapê ficou grávida ao mesmo tempo em que Nathália Alves e Patrícia de Matteo. Foi o suficiente para eu quase ir à loucura: como é possível ter três gerentes de projeto grávidas ao mesmo tempo em uma empresa de pesquisas que tinha somente cinco gerentes? Quem ia cuidar de meus clientes quando todas estivessem em licença-maternidade? Qual a expectativa de tempo de retorno? Certamente não só quatro meses, talvez seis, quem sabe um ano?

Já tinha tido experiência com uma moderadora grávida, do tempo do escritório na Alameda Lorena. Apenas uma hora antes de uma discussão de grupo avisou que não estava disposta, não ia moderar. Quando eu reclamei, ouvi a resposta:

-“Silvio, o que é mais importante, a Nestlé ou minha filha?”

Esse é o risco de trabalhar em um setor com predomínio de mulheres sadias, jovens, com libido a toda, em pleno vigor físico. Tenho uma foto com as três grávidas mais a Ana Lucia e Ana Amélia, também com as mãos na barriga por solidariedade. As três tiveram belas crias que hoje estão por aí: Isabela, Marina e Beatriz. Espero que sejam amigas. Atualmente, a Anapê é dona de estacionamento na região de Higienópolis, continua bonita, tranquila, alegre. É mãe de dois adolescentes.

Rui Gorniak

Foi Fernando Torres que nos trouxe outro “demandete”, o Rui Gorniak, também engenheiro-agrônomo, com bons conhecimentos de marketing. Com dois agrônomos na Demanda, a empresa ficou mais eficaz no entendimento da linguagem do mercado agrícola. Fizemos talvez uma centena de projetos juntos, sempre com boa satisfação de nossos clientes durante os muitos anos que trabalhou na Demanda.

Rui justifica para nós o ditado que “o bom filho à casa retorna”. Entrou e saiu da Demanda 3 vezes, entre 1984 e 2002. No intervalo trabalhou em outros bons institutos.

Seu sobrenome indica sua origem polonesa e explica os olhos azuis. Como Rui veio de Minas Gerais e estudou em Viçosa, tem sempre boas piadas de mineiros para contar, com sotaque divertido. Imita comediantes de TV, de forma muito competente.

Foi professor universitário na Unip enquanto estava trabalhando na Demanda.

Quando chegou à Demanda, Rui estava se divorciando e tinha três lindas filhas Isabela, Annie e Thaisa. Depois ficou namorador, descompromissado, simpático, mas quando avançou o sinal sobre uma de nossas “demandetes”, a Camila Braga, a moça ficou grávida. O caso se tornou sério, tiveram o Ian, o seu primeiro filho homem. Estão juntos, casadinhos, bem comportados.

Depois de um concurso Rui ingressou e trabalha no Instituto de Física da USP, com outro tipo de pesquisa. Acompanha as publicações sobre avanços na Física em todo o mundo e os disponibiliza para os pesquisadores dessa entidade.

Luzia Celeste Rodrigues

Luzia, Gabriela e Ana Lúcia eram partes da mesma equipe de pesquisadoras que trabalhou na FIA-USP, sob a direção do professor José Afonso Mazzon. Como uma orquestra bem-afinada, chegaram em 2002, trazendo experiência, bom conhecimento em métodos e técnicas de pesquisa, ânimo e atitude positiva.

Luzia é cega de um olho desde criança. Sua inteligência, força de vontade, disposição de se dedicar e fazer tudo com capricho possibilitou que ela suplantasse as adversidades e construísse uma carreira profissional brilhante. Ela tem um currículo rico, estudou Letras na USP, qualificou-se em Administração Escolar, e depois fez mestrado em Ecologia Humana na Vrije Universiteit em Bruxelas, na Bélgica. Também na Bélgica, trabalhou em Gent, na Volvopor, uns três anos. Voltou ao Brasil e foi professora de Inglês ao mesmo tempo em que trabalhava em pesquisas na FIA.

Ela é muito disciplinada, boa analista, com sólido entendimento de comportamento do consumidor, caprichosa em suas apresentações de relatórios. Gosta de estudar, de escrever e apresentar papers acadêmicos, o que faz com tranquilidade e amplo domínio da audiência. Sabe bem o que quer e, durante perto de 10 anos que ficou na Demanda, funcionou como uma interlocutora firme e confiável da Gabriela para as decisões do dia a dia da empresa. Foi nossa diretora de projetos com grandes responsabilidades.

Mesmo depois de sair da Demanda, para criar a sua própria empresa, a Sinapse, mantém forte relacionamento conosco prestando serviços em projetos qualitativos para alguns clientes internacionais.

Roberto Marinho

Alegre, dinâmico, excelente vendedor, energético, inspirador. Trabalhou alguns anos na Tele Marketing coordenando os treinamentos dessa empresa, tanto os abertos para profissionais de várias empresas como os exclusivos para clientes específicos. Era tão envolvente que não raro ouvíamos palmas dos participantes satisfeitos com o que estavam recebendo. As avaliações de seus treinamentos, em uma escala até 10, tinham como média acima de 9.

Hoje em dia, Roberto é representante licenciado brasileiro da empresa fabricante dos bonequinhos Gogo's Crazy Bones, que fazem tanto sucesso com as crianças. Seu trabalho o leva a participar de exposições comerciais em muitos países. Também é esportista e bom patinador, como se vê pelas imagens postadas no Facebook.

Caroline Sporrer

Carol também começou a trabalhar em pesquisas pela primeira vez em 2005, na Demanda. Catarinense, estudou Comunicação Social em Blumenau e teve muito cedo o Iuri. Alguns anos depois da faculdade, mudou-se para os Estados Unidos para trabalhar como acompanhante de crianças. Aprendeu Inglês inicialmente com elas. Com muito humor, Carol dizia que, quando ela não entendia o que os meninos diziam, um deles, mais crescido, perdia a paciência e dizia: - “whatever Carol”, o equivalente a tanto faz, não importa. Naturalmente, fez vários cursos livres em universidades e escolas próximas de sua casa em New Jersey.

Na Demanda, assumiu projetos industriais, de tecnologia, de alimentos e o que mais aparecesse. Ficou trabalhando conosco por diversos anos, sempre que possível viajando para visitar o filho e a família no Sul. Temos fotografias dela em nossas festas juninas da Rua Minas Gerais vestida de caipira, com chapéu de palha, rosto pintado de carmim e um sorriso maravilhoso. Depois de ter sido formada por mim e pelas outras pessoas na Demanda foi servir a outros senhores, em geral grandes institutos, como Ipsos e Ibope. Iuri, seu filho, veio de Santa Catarina e ingressou em Administração na FGV para grande orgulho da mãe.

Treinamentos em 2000:
(esq. p/ dir - cima p/ baixo):
 Ana Amélia, Nathália, Rui, Amara Klages, Tasso Ferreira, Ane, Edilene, Ana Perpétua, Marina Leis, Patrícia Matteo e Roberto Marinho.

(Abaixo):
 Camila Braga, Paulo de Oliveira, Marcos Sampaio, Regiane, Denise Mutal e Ana Amélia.



Na foto, workshop em 2000

(em pé): Ana Amélia, Edilene, Denise Mutal, Roberto Marinho,
(sentados): Ana Perpétua, Luzia, Dalva, Pedro Castanheira, Rômulo, Edilson, Ana Lúcia, Leonard, Renan e Paulo de Oliveira.



Parte da equipe em 2003:

(esq. p/ dir - cima p/ baixo):

Silvio, Renan, John, Paulo, Dalva, Nathália, Luzia, Ana Perpétua, Regiane, Leonard, Edilene, Roberto Marinho, Tadeu, Ana Amélia, Marcos, Denise, Ana Lúcia, Pedro e Rui. Adrian, Rômulo, Patrícia, Rodrigo, Elisete e Edilson.



Congresso da ESOMAR em Punta del Este:
Denise, Ana Perpétua, Patrícia e Silvio.

Denise Mutal e Silvio.



Marina Crema Leis

Tem boas lembranças da Demanda, na Rua Minas Gerais. Essa foi a primeira empresa onde trabalhou em pesquisas, em 2001 e 2002, e considera que aprendeu um bocado porque na Demanda ela fazia de tudo. Lembra que estudava pós-graduação na FAAP e a Demanda pagava metade do custo. É grata também por que teve, ao longo de seu tempo, aulas de Inglês no escritório, com a professora Edna.

No dia fatídico de 11 de setembro de 2001, estavam todos no escritório quando ouviram Dalva Masol falar que tinha havido um acidente feio em Nova York. Dalva estava acessando a internet, na época os smartphones não eram difundidos. Marina falou com o pai e ele contou que estavam bombardeando os EUA. O pai achava que ia começar outra guerra mundial. Estávamos fazendo pesquisas para a Schering e nossa cliente americana estava no Brasil. Quando soube do ataque, a moça ficou muito nervosa e dizia para a companheira que tinha ficado nos EUA: -“eu te amo, eu te amo!” E chorava, copiosamente.

Em outra ocasião, Marina foi designada para acompanhar uma cliente para fazer compras e a levou a alguns lugares, entre eles a Rua Oscar Freire. No dia seguinte, a cliente enviou a ela um buquê de flores como agradecimento, algo inesperado.

6º ENDEREÇO - RIO DE JANEIRO

A história da Demanda nos 10 anos que mantivemos filial no Rio de Janeiro foi baseada em alguns pilares: Olga Torres, Felipe Spotorno e Benitz Calvo.

Outras 3 profissionais deram uma contribuição importante no Rio em tempos diferentes: Yola Wajcman, Maria del Pilar Payá e Elisabeth Marinho.

Contei sobre a relação de quase toda a vida da Demanda com Olga Torres em outra parte deste livro. Ainda no início da década de 1970, época da Demanda Merchandising, Olga e Yola conduziram projetos interessantes de demonstração de produtos a consumidores cariocas inovando essa atividade naquela cidade.

Olga saiu da Demanda, porém levou a Demanda com ela para as várias empresas em que trabalhou: Tecelagem Nova América, Jornal O Globo, White Martins, FSB e outras.

Felipe Spotorno é um personagem bastante incomum que, ao longo da vida, ocupou muitas atividades profissionais, todas com sucesso. Eu o conheci em 1970, como secretário-geral, nacional, do Mobral - Movimento Brasileiro de Alfabetização sendo eu o seu subordinado, coordenador desse movimento

no Estado de São Paulo. Felipe era capitão-capelão e paraquedista, homem de confiança do governo militar, designado para dirigir esse que era, no período, um dos projetos mais importantes para restabelecer a autoestima dos brasileiros.

Felipe permaneceu no Mobral por mais alguns anos, depois foi nomeado secretário do governo Faria Lima no Rio de Janeiro. Mantivemos algum contato, pois eu estava trabalhando mais no Rio de Janeiro. Uma vez ele me convidou a visitar o Palácio Guanabara que estava sendo reformado sob sua direção.

Mais tarde, quando deixou a posição no governo, conversamos sobre a possibilidade de Felipe trabalhar na Demanda no Rio. A Demanda possuía bons clientes que precisavam atendimento mais presente, os nossos interesses convergiram e ele passou a ser meu sócio.

Abrimos um escritório no Edifício São Borja, na Avenida Rio Branco, bem no centro do Rio. Já contávamos, desde a abertura desse primeiro escritório, com Benitz Calvo coordenando todo o campo, mas trazendo sua boa experiência para outras áreas da pesquisa, desde o planejamento, forma de apresentação de resultados e dicas importantes sobre clientes. Benitz tinha trabalhado na Souza Cruz, Atlantic e outras empresas.

A colaboração Felipe-Benitz permitiu à Demanda ser protagonista no mercado carioca, disputando contas da Coca-Cola, R. J. Reynolds Tobacco, Castrol, Schering- Plough e tantas outras.

Ao longo do tempo, mudamos da Avenida Rio Branco para outro escritório na Rua México, para, então, finalmente nos fixarmos na Avenida Treze de Maio, ao lado do Teatro Municipal. Demanda permaneceu com filial na cidade maravilhosa por mais de 10 anos.

7º ENDEREÇO - NOVA YORK

Denise Mutal

Denise começou conosco em 2001 nos Estados Unidos, o mesmo ano em que se mudou para a região de Nova York, recém-casada com um executivo financeiro.

Eu e Rui Francisco precisávamos contratar um gerente e íamos começar a procura quando, por indicação de amigos comuns, conhecemos essa jovem energética, com excelente domínio de Inglês e Espanhol, que tinha se graduado em Propaganda na Argentina e a contratamos, no ato, sem falar com qualquer outro candidato. Foi amor à primeira vista.

Poucos meses depois da contratação, houve o ataque às Torres Gêmeas, com o início da crise política e econômica que se arrasta até os dias atuais. Ela contou da surpresa que, naquele trágico 9-11, viu de seu apartamento em Jersey City, de frente para o Rio Hudson, a mesma imagem que aparecia na TV com os prédios incendiados com rolos de fumaça, em Manhattan. Ninguém sabia o que estava acontecendo e o que viria depois. Tudo parou naquela cidade e naquele país. Denise acompanhou da janela de seu apartamento em Jersey City a grossa fumaça dos escombros por muitos dias e o cheiro de queimado que ficou no ar. Vizinhos de seu condomínio estavam mortos.

Como gerente de nosso escritório, Denise compartilhou por uns 5 anos o espaço e companhia dos pesquisadores japoneses da IRM - International Marketing Research nos dois endereços em que estivemos em Nova York, o primeiro no famoso Globe Edifice, na 122E42th, e depois, na mesma rua, em outro edifício histórico, em frente à Grand Central Station.

Sua atividade nos EUA era principalmente dar apoio a vendas. Visitávamos clientes na região de Nova York, mas ela esteve também pela Demanda trabalhando em Washington, Miami e Filadélfia. Atendeu a nossos clientes em Zurique, Buenos Aires e em eventos de que participou em Punta del Este. Seu trabalho foi sempre de primeira qualidade.

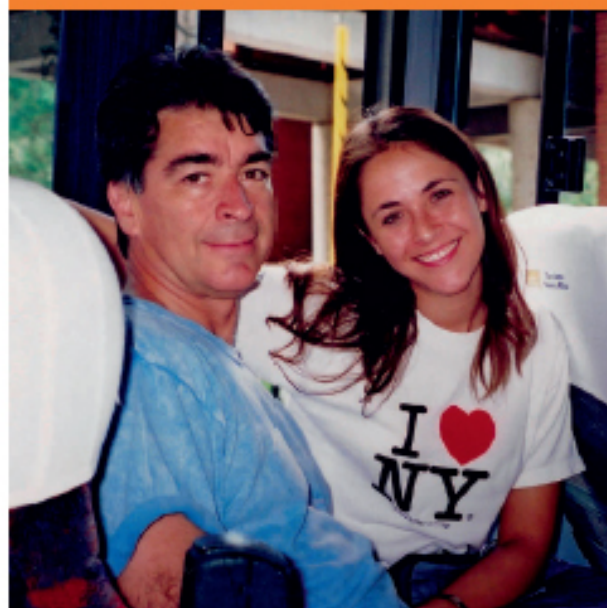
Depois que decidimos descontinuar a operação da filial nos Estados Unidos, Denise Mutal mudou-se para a Argentina e ainda hoje trabalha conosco conduzindo com grande eficiência projetos em toda a América Latina.

Denise é uma alegre, animada, elegante “demandete” argentina, mãe de duas lindas crianças. Atualmente reside em Córdoba e de lá realiza, há muitos anos, pesquisas para a Demanda no território latino-americano. Em geral trabalha em estudos qualitativos envolvendo discussões em grupo, entrevistas em profundidade e etnografia em países como Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, México e Peru. Estive com ela e nossos clientes acompanhando projetos nesses países. As pesquisas podem ser, por exemplo, sobre equipamentos de escritório como projetores e impressoras ou ainda sobre medicamentos, serviços profissionais, etc.

Há vantagens para uma empresa internacional utilizar o mesmo moderador nos vários países de língua espanhola e daí obter uma visão de conjunto, entender as nuances desses mercados e montar relatórios mais consistentes. Com o tempo, as linhas de produtos passam a ser mais conhecidas e os briefings mais rápidos. Os relatórios feitos em diversos países trazem resultados comparativos ou ainda consolidados para todo o mercado latino-americano.

Escritório da Demanda em NY,
2004:
Sachiko Okawa, Rui e Denise.

Abaixo:
Silvio e Denise Mutal em viagem.



Ao lado:
Carol, Silvio e Patrícia



Patrícia, Regiane, Ana Amélia,
Silvio, Elisete e Denise.



Uma página importante de nossa história, a saída de nosso escritório de Nova York.

O e-mail mantido em Inglês, enviado ao meu associado Eiso Kawamoto, presidente da IRM-International Research and Marketing, a empresa com a qual a Demanda compartilhava um escritório em Nova York ilustra a agitação de um período em 2005.

“São Paulo, August, 29, 2005 Mr. Eiso Kawamoto IRM-USA Dear Eiso, I hope you are OK, in a perfect health, with good ideas, intelligent and energetic as always. I am sorry to take so long to write you about our office space in New York. Many things happened with Demanda that have reduced our operational capabilities to keep up with the office space in NY.

Rui Francisco was hired by one of our clients, Tennant, to install their new operation in Brazil. He is the general manager in Brazil, is getting a better salary plus benefits and is part of an international council. He wants to occupy an international position and progress within the company. On the company side I was sad and had some arguments with him before his departure but on the father's role I want his progress and happiness. As you know Rui became my right hand at Demanda and we had to look for good replacement hiring Miriam Abagli, his former MBA class colleague in a leading Brazilian business college. She is, also, good in strategy and finance, worked for 17 years at Citibank.

Ana Lucia, the other constant traveler to NY, left Demanda 6 months ago, after we had dismissed her husband Renan in the beginning of the year. She took some pharma market research clients with her. We replace Ana Lucia position by 2 project managers, one of them is Gabriela my other daughter.

Gabriela is architect, master in sustained development in Sweden and PHD in Environmental Engineering in a leading college in Brazil. She is married to another PHD, teacher of another leading college. She is very good with controls and responsible to carry out projects on time and with high quality. She has 2 young kids and because of them, is not able to travel and stay abroad for long time. She does not like selling, too.

Two months ago, Denise Mutal had to move from NY to Buenos Aires following her husband who was hired from UBS to a better position he had at Citibank. She came to Brazil and she still works for us from her new home in Argentina. We are starting an association with an Argentinean company Infoquality that may be called Demanda-Infoquality. Alfredo's contract in Argentina is for 10 months and they want to come back to the States. In fact, they left the furniture in a deposit.

I married again, 4 months ago, with Marcia Arantes, 53, clinic psychologist, a friend from many years, widow, member of our same club. I am happy in my new family life.

Taking care of Demanda sales plus performing some tasks related to professional politics activities keep me busy. I am vice president of ABEP the Brazilian association of market research companies, approximately 200 members including the largest companies in the industry. Also, I belong to an international board WIN, created by ESOMAR to discuss relevant international professional research issues. I am, also, VP of CRA, a kind of association for business administrators, approx. 82.000 members.

I am not travelling much. This year, however, I will participate at ESOMAR conference in September in Cannes. I will be with Marcia. Can you be with us in France? Our problem is that with this new staff organization we are not able to visit USA clients during conferences and events. We made a good list of business contacts and keep exchanging e-mails with them from Brazil and Argentina.

Eiso, now we want to leave officially the office that we share with IRM for several years. Please advise Bonnie to send us the letter with the remaining debts.

I do not want to keep apart of you and Yasuko. Myself and all my family like you so much!

We want to receive you for a vacation period in Brazil. Just send a notice saying when it would be more convenient and let us take care of hotel reservations and plan a nice tour including Bahia and Pantanal.

Very kind regards from São Paulo,

Silvio Pires de Paula”

Mantivemos a amizade com a família Kawamoto, fui outras vezes visitar o antigo escritório em New York, sendo recebido com toda fidalguia. Mantenho contato até hoje com Yasuko, mas meu amigo Eiso faleceu há alguns anos, depois de uma vida bastante profícua.

8º ENDEREÇO - Retorno à RUA DA CONSOLAÇÃO, 1992

Todos os que trabalharam na Demanda acostumaram com algumas imagens que transmitem algo sobre como somos. A cor laranja da marca, de parte da decoração e dos primeiros relatórios é sempre lembrada. Há sempre flores frescas sobre a bicicleta de madeira. O quadro de avisos na entrada recepciona o visitante e já indica quem são os clientes, como estamos indo



Comemoração em 2005, na Rua Minas Gerais

Ao lado:

Eduardo, Gabriela Prado, Ellen Araujo, Cicero Yagi e Renato Onorato.

Abaixo:

Silvio de Paula, Mario Manga, Carol Sporrer, Celia Sassano, Eduardo e Julio Tannus.



A esquerda:

Renan orgulhoso com o seu canudo.



**Demandetes grávidas,
algumas de verdade:**
Patrícia, Ana Lúcia, Ana Pê,
Ana Amélia e Nathália.



Monteiro Lobato, em 2008,
Ao lado:
Paulinho levando um banho.



Acima:
Eduardo Urso, Gabriela Prado
e Ricardo Peres

Ao lado:
Natália Luz, Juliana, Marcos,
Regiane e Talita.



Ao lado:
A família,
Rui, Gabriela, Silvia,
Silvio e Pedro.



nesse ano. Na sala de reuniões há uma antiga tampa de mesa de mármore branco que permutei por trabalho nos primeiros tempos da empresa.

Adentrando mais, há alguns quadros de que as pessoas se lembram, mesmo sem estar na frente deles: um astronauta com seu capacete pintado pelo Cláudio Tozzi ainda em 1969, três quadros de mulheres “bundudas” em tons verde-musgo e marrom, pintados por Baptista, também de 1969. Há muitos outros quadros ou gravuras alegres em todas as salas.

Algumas estatuetas que ficam na minha sala ou na sala de reunião dão conforto visual por suas formas. Minha mesa, muito cheia de papéis, relatórios, alguma revista à espera de tempo livre para ser lida, canecas com canetas, caixinhas com cartões de visita. As prateleiras abarrotadas de livros de marketing e pesquisa prontos para darem ajuda quando há dúvidas na preparação de propostas ou relatórios.

Muitos presentes trazidos por “demandetes” de suas viagens: um copinho de drink usado pela Patricia de Matteo depois de uma viagem à California, um ícone de Machu Pichu presenteado pelo amigo Rui Gorniak, a estatueta ganha por uma moça em um torneio de tênis, a embalagem muito diferente da Coca-Cola presenteada pelo Rafael Cardoso, uma delicada araucária oferecida pela Alida Belandi, os totens do CRA que ganhei depois de alguma palestra, uma linda chaleira azul de porcelana, a escultura de maçã verde que a Gabe trouxe de Hamburgo, muitas fotos de crianças e lugares. Gosto de colar na parede de minha sala mapas de cidades em que estive e eles me ajudam a lembrar como o mundo é grande e quanta coisa falta para ainda se ver.

Há um quadro mais recente na entrada do escritório pintado pela artista Anna Marcondes inspirada no que ela percebeu da alma da Demanda, depois de conversar comigo. A foto desse quadro está na capa deste livro. A Acrópole estilizada em logo da Demanda parece como uma prateleira com vários objetos simbolizando sentimentos, experiências ou aspirações.

A autora Anna Lucia Marcondes comenta:

“Falando sobre o quadro, ele faz parte da minha série janelas e prateleiras. Lembra que para fazermos tivemos conversas em que você falou sobre sua vida, trabalho, filhos... pois então...

Na Grécia Antiga, acrópole significava a parte mais elevada da cidade, onde se estabelecia o contato entre o visível e o invisível. Trata-se um lugar simbólico para nossa imaginação, que sugere ascender para o mais elevado de nós mesmos. Consideramos que o mundo atual necessita de novas acrópoles, feitas não de pedras, mas de seres humanos, erguidas no coração

de nossas cidades, para crescer interiormente e recuperar os laços profundos que nos unem com os demais e com a Natureza.

Na sua prateleira, a luminária cria em luz o frontão do Pantheon romano (neoclássico), da Acrópole grega (o berço dos semideuses) ... presente no logo da Demanda, reforçado pelas tonalidades de amarelo que formam a construção e simulam os pilares. Pilares que ligam o sonho ao desejo e à construção.

No interior desta parte, iluminada e com vários elementos simbólicos que constroem uma referência a gostos, escolhi representações que sugerem a sabedoria do tempo, o rumo e o controle da vida, a busca do belo e do prazer, a organização dos registros. Estão presentes: a família, a competição, o esporte, o feminino, a longevidade. Na base, o material ligado à sabedoria, a paixão controlada, a música, o pensamento filosófico. 'A Demanda é você...' ”

Não concordo com a última afirmação da pintora Anna Lucia Marcondes. A Demanda incorporou uma equipe de profissionais de alto nível, muito competente e deixei de ser relevante, posso ser uma pessoa de apoio, que colabora com vendas e planejamento, estimula ações de comunicação, mas estou longe de protagonizar, como anteriormente.

Circulando pelo escritório, o visitante percebe que os gerentes e supervisores têm ao seu lado as imagens, os totens, os games de que gostam e, desse modo, recriaram o ambiente gostoso para o trabalho.

Tenho dificuldades em me aposentar por que gosto de meu trabalho, faço cada um com a mesma dedicação que foi dada ao primeiro. Alguém disse que quem gosta do trabalho que executa não sente cansaço, não precisa se esforçar. E percebo que trabalhar me dá sorte, quanto mais trabalho mais sorte tenho.

Pesquisa é trabalho de equipe, todos contribuem para o seu sucesso, mas tenho que reconhecer, anunciar aos quatro ventos, alguns campeões. Para fazer analogia com os eixos de nossa marca, muito do sucesso atual da Demanda é baseado em eixos de sustentação: Gabriela de Paula Prado, Marcos Paulo Sampaio, Paulinho Campos, Paulo de Oliveira, Rafael Cardoso, Nathália Alves e Regiane Martinelli. Outros profissionais dão apoio para o trabalho. Juntos eles acumulam bem mais tempo de atividades na Demanda que o meio século de existência da empresa.

Gabriela de Paula Prado

Gabriela, diretora executiva da Demanda, tem personalidade dominante. É superorganizada nos projetos, providente, boa em controles, impaciente e controladora, gosta de organizar eventos com muita

antecedência. Tem boa formação em artes por ter se formado em Arquitetura, mas também pelo casamento com Gilberto Prado, professor livre-docente da USP e artista. Gabriela é bastante independente, determinada, teimosa. Foi assim que decidiu desde cedo, com 17 anos, fazer intercâmbio nos EUA, depois graduação em Arquitetura na Universidade Mackenzie e, depois, com bolsa de estudos conseguida por ela mesma, fazer mestrado na prestigiosa Kungl Tekniska Högskolan - Instituto Real de Tecnologia, de Estocolmo, Suécia. Na volta, continuou os estudos e obteve doutorado no Instituto de Geociências, da Unicamp. Lembro-me dela defendendo sua qualificação grávida de 8 meses da Alice, minha neta.

A empresa deve muito a ela pelo ajuste de direção que conduziu à recuperação financeira. Gabe criou praticamente do nada, uma divisão de negócios, a Demanda Health, especializada em pesquisas no setor de saúde que está entre as melhores do Brasil. Essa divisão proporciona a maior parte da receita da Demanda. Gabe conhece bastante do mercado brasileiro de saúde humana e é convidada para falar sobre esse assunto em outros países.

Paulo de Oliveira

É nosso gerente de processamento de dados e também o responsável por todos os equipamentos de informática e telefonia da Demanda. É o anjo que dá suporte a todos, que acode todas as solicitações, das mais simples às mais complexas. Recebeu o apelido de “Sircam” porque na mesma semana em que começou a trabalhar na Demanda, em 2001, com 19 anos, apareceu também em nossos computadores um vírus com o mesmo nome que ameaçava destruir arquivos. Ele controlou o problema, juntamente com o Renan. Acho que foi o Rômulo que o apelidou assim, ele achou graça e passou a ser conhecido por todos desse modo carinhoso.

Já aconteceu de eu reclamar a ele que meu computador não estava ligando e ele, com toda paciência, ir até minha sala, ligar o cabo que estava solto da tomada e, zap, meu computador já estava funcionando outra vez. E nem riu de mim, como outros gerentes de TI já tinham feito, nas mesmas circunstâncias. Talvez por ser evangélico tenha desenvolvido a paciência para aturar nossas inconsistências pessoais. É casado com Nathália e possui um filhinho, o João Benicio.

Paulo Oliveira é um dos melhores processadores de pesquisas do mercado brasileiro, rápido para identificar bugs de campo, inconsistências de respostas, e, com o gerente responsável, encontrar e corrigir os erros. Trabalha em boa parceria com Marcos sempre que necessário. Já coordenou o processamento de grandes massas de dados, questionários sofisticados, com inúmeros cruzamentos, estruturas complexas, sempre com sucesso.

Regiane Martinelli

O nosso segredo para, de forma consistente, ao longo dos anos, mantermos um dos melhores serviços de campo do Brasil é a Regiane, controlando com eficiência um sistema de trabalho.

Bonita, elegante, dedicada, persistente, caprichosa, boa em controles, responsável, Regiane é competente para interagir com colaboradores e administrar ao mesmo tempo dezenas de recrutamentos. Sorri enquanto conversa e, desse modo, obtém quase tudo que quer.

Começou trabalhando na Demanda nos anos 2000, com 18 anos, muito jovem, nem me lembro da empresa sem a Regiane. Foi recepcionista, auxiliar de Roberto Marinho e Edilene, passou a trabalhar em atividade financeira, secretaria, atividade administrativa e em processamento, até se tornar gerente de campo. Trabalha muito bem com Excel e outros aplicativos. Em 2011, saiu da Demanda, mas sentimos sua falta e alguns meses depois foi convidada a voltar. Foi casada, ficou viúva em circunstâncias trágicas, mas refez sua vida com outro amor, está feliz. Não gosta de visitar clientes ou participar de apresentações de relatórios porque acha que é tímida. Mas para baladas ou festas country, não é nem um pouco. Sua força de vontade foi determinante para, com mais de 30 anos, voltar à universidade à noite e concluir um curso superior de Tecnologia de Informação, juntamente com o Marcos Sampaio.

Marcos Paulo Sampaio

Tem genuíno espírito de liderança para manter unida a equipe da Demanda. Como gerente-geral, tudo o que fazemos passa por seu controle administrativo e financeiro. Contratado há mais de 15 anos, em razão de sua competência em processamento de dados, foi quem implantou na Demanda, com a ajuda decisiva de Rui Francisco, o sistema de controles Millenium, onde todas nossas operações financeiras e de RH estão registradas e podem ser facilmente localizadas. Compras, contratações, faturamento, relacionamento com bancos, todas as ocorrências de projetos, o valioso arquivo de propostas, relatórios e o que mais se possa pensar estão nesse poderoso arquivo.

Entre seus hobbies está o de ser líder de escoteiros. Foi com os valores internacionais do escotismo, tais como o de divisão de trabalho, colaboração, voluntariedade, interesse de fazer o bem, trabalhar em time, dividir experiências, ensinar responsabilidade desde cedo que educou seus dois filhos, Letícia e Leonardo. Marcos instintivamente adota esses mesmos valores em seu trabalho na Demanda, o que explica o fato de ser tão querido e respeitado.

Marcos conta para sua atividade com o auxílio valioso de Paulinho Campos e de Luana.

Paulo Campos

É outra cria da Demanda, um profissional de quem temos bastante orgulho.

“- Paulinho, a documentação da Demanda está em ordem? Fomos convidados para outra licitação na semana que vem, é um projeto grande...”

E mais uma vez Paulinho, com apoio do Marcos, vai examinar o edital. Em seguida, confere se atestados de regularidade de pagamento de FGTS, INSS e cartórios estão com prazo de validade em dia, se o edital possui algum requisito novo, se temos os índices de desempenho contábil exigidos, se nosso capital é compatível, se estamos com inscrição em ordem nos registros públicos oficiais e assim por diante. Se a resposta é satisfatória podemos nos dedicar à parte técnica, escrever a proposta e daí participar da licitação. Paulinho começou a trabalhar conosco como menor aprendiz, está conosco há mais de dezessete anos e virou um especialista em manter a empresa preparada para participar de licitações públicas.

Ao longo das nossas 5 décadas de trabalho contínuo a Demanda desenvolveu cerca de uma centena de projetos de pesquisa para organizações públicas ou entidades nas quais o governo tem uma participação. A contratação de serviços nessas entidades é bastante complicada, baseada em legislação que estipula a necessidade de dar publicidade antecipada, contratar apenas empresas qualificadas, contratar pelo menor preço, prover tempo para acatar recursos de empresas licitantes perdedoras... As prestadoras de serviços públicos como Sabesp ou conselhos profissionais adotam critérios parecidos com os descritos na lei 8666 para contratação.

Entre nossos clientes na área pública estão os SEBRAEs de São Paulo, do Paraná e do Ceará, a Petrobras, a Imprensa Oficial, SENAI, SESI, CVM- Comissão de Valores Mobiliários, APEX Agência de Promoção de Exportações, Metrô de São Paulo, Metroplan de Porto Alegre, URBS - Empresa Urbanizadora de Curitiba e outras.

Nunca fui exposto a qualquer situação que envolva corrupção ou benefício indevido aos contratantes das pesquisas das entidades públicas ou privadas as quais a Demanda atendeu.

Digo isso pensando na onda de denúncias de corrupção iniciadas pela Operação Lava Jato para contratações de obras públicas da Petrobras, Eletrobrás, DNIT, créditos facilitados pelo BNDES, os fundos de pensão e mais uma dezena de entidades.

A ausência de notícias de corrupção na contratação de pesquisas talvez ocorra por que essa atividade envolva valores menores ou por que os players

qualificados sejam poucos e estejam mais interessados em disputar o mercado de empresas privadas. Em pesquisas políticas, nosso cliente é em geral uma agência de propaganda ou de relações públicas, responsáveis pela movimentação das verbas.

Paulinho começou na Demanda como office boy, com 14 anos, saiu e voltou, depois trabalhou como auxiliar de escritório até passar a ser encarregado de controles de Recursos Humanos e da documentação legal da Demanda. Todos os empresários no Brasil sabem quanta energia e dinheiro se gasta apenas para manter a comprovação de que os impostos, tributos, obrigações ou o nome que se dê à carga tributária estão sendo pagos e que a empresa, dessa forma, pode participar de licitações.

Também é responsável pelo dia a dia da atividade do escritório, desde as compras, controle de presença, apoio à contabilidade para folha de pagamento, fechamento de câmbios, controle de saldos e tanta coisa mais.

Completo seus estudos universitários em Administração em 2016, estudando à noite, depois que saía do trabalho.

Marina Mischan Rodrigues

Essa moça foi uma bênção que passou pela Demanda. Imagine que qualificações um diretor de empresa de pesquisas pode desejar de um gerente de projetos. Pois bem, a Marina Rodrigues tem essas qualificações. Até hoje sinto falta dela. Ela é organizada, fala bem Inglês, rápida de raciocínio, proativa, administra bem a relação com clientes, faz boas apresentações em Powerpoint, tem Português muito bom, é mestra pela USP. Além de tudo é muito bonita!

Acho que algumas de suas boas qualidades foram herdadas de sua mãe, uma veterana do mercado de pesquisas, a Magdalena Mischan. Marina ficou conosco por uns 5 anos, de 2011 a 2015. Alguns dos clientes que ela atendeu com sucesso: LRW, Hannover Fair, Epson, Adriant, Doosan, Disney, PSB, Ledbury, ABRH, Copa Airlines, para citar alguns apenas. Os temas eram os mais diversos, as dificuldades também. Acompanhou nossos clientes na Colômbia e em algumas cidades pelo interior do Brasil. Durante o período conosco, Marina conheceu o marido Rodrigo, esportista como ela e dono de uma agência de turismo.

Casaram-se em um resort romântico do Caribe e têm uma filhinha. Marina é diretora da Polidados, sua própria empresa de pesquisas qualitativas. Divide essa atividade com a gerência financeira da agência de turismo.

Luana Santos

Se você ligar para a Demanda, Luana é a primeira que atende ao telefone. Preste atenção no leve sotaque baiano, que dá um charme todo especial ao

nosso atendimento. Mas ela veio de Curaçá, perto de Juazeiro, há perto de 8 anos. Para aumentar o charme, às vezes parece com um lenço na cabeça, muda o jeito do penteado e está sempre com um sorriso no rosto. Tem 20 anos, formou-se em 2016 em Tecnologia de RH. Lulu, como a chamo, é uma espécie de secretária da Demanda: emite autorização para pagamentos, controla pequenas despesas, separa documentos contábeis, cuida de chamadas telefônicas, da digitação de textos e muitas outras pequenas tarefas do dia a dia. Adora cinema, está noiva, vai casar-se logo e, com certeza, ter muitos filhos. Acha que o caminho de divulgação e aumento de negócios da Demanda passa pelo uso mais intenso de redes sociais.

Tatiana Sanson Albuquerque

Tatiana é cientista social, graduada pela PUC-SP, com especialização em Gestão de Pesquisa de Mercado na Escola de Sociologia e Política e atualmente fazendo mestrado em Planejamento e Gestão de Território na UFABC.

É dona de uma rica experiência em pesquisa desde quando era estudante e crooner de banda de rock. Foi entrevistadora, supervisora, analista, gerente sênior e coordenadora de projetos. Começou a trabalhar em pesquisa na Demanda em 2007, ficou por um ano, depois voltou em 2009, ficou mais um ano. Decidiu por outras atividades, mas, ao longo dos anos, em seus períodos livres, prestou vários serviços profissionais como analista de pesquisa de projetos para a Demanda. Está de volta, em 2017, como gerente de projetos.

Tatiana é Azul, dentro de nossa segmentação de personalidades. Trabalhou alguns anos ensinando História e Geografia em escolas secundárias. Depois, desenvolveu uma interessante atividade de pesquisa em Serviço Social na Prefeitura de São Paulo. Foi uma das responsáveis pela avaliação e monitoramento dos serviços ofertados pela Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social. Tinha como trabalho sistematizar, analisar e disseminar informações relativas às situações de vulnerabilidade e risco que incidem sobre famílias e indivíduos, além de acompanhar os eventos de violação de direitos em determinados territórios.

É cool: romântica, cantora roqueira, descolada, com tatuagens artísticas, gosta de gatos, é boa analista de pesquisa, caprichosa na preparação visual de relatórios, tem ponto de vista internacional, fala muito bem Inglês, Francês e Espanhol, além do Português. Tem bons conhecimentos em SPSS e Georreferenciamento. Seu projeto de médio prazo é morar na França onde ainda possui parentes.

Natália Luz

Natália é irmã de meus filhos, mas não é minha filha, embora eu a considere como tal.

Como filha de dois experientes pesquisadores, o Ademir Luz e a Inglezbel de Oliveira, pode-se dizer que Natália conviveu com a rotina de pesquisa de mercado a vida toda. Ela é uma mulher bonita, loira de olhos azuis, romântica incurável, articulada, fala Inglês muito bem e representa dignamente a Demanda nos contatos com clientes. É a supervisora de campo competente para levar e controlar grandes equipes de entrevistadores nas pesquisas que fazemos em shows de rock, congressos médicos, ou nas instalações dos clientes.

Estudou curso superior de Musicoterapia, portanto tem boa formação musical, acompanha as músicas no violão e canta com voz afinada. Em 2016, concluiu uma especialização em Pesquisa de Mercado ministrada pelo professor Pergentino Mendes da Almeida, na Escola de Sociologia e Política de São Paulo. Dentro de minha classificação de personalidades, Natália é Azul.

Juliana Santos

Juliana está trabalhando juntamente com Regiane no recrutamento interno de participantes de grupos, de forma a manter nossos clientes satisfeitos. Com 27 anos, é uma morena bonita, educadíssima, mãe de duas crianças, um exemplo de mulher batalhadora. Apesar de morar longe e gastar um grande tempo até chegar à região da Paulista, Juliana tem força de vontade e está cursando Tecnologia de RH na Faculdade Anhembí Morumbi. Acorda toda manhã às 5h30min, estuda de 7h00 às 8h40 e só depois vem ao trabalho na Demanda. Parte do curso é feito à distância de modo que tem que estudar também em fins de semana.

Ju, quando tem tempo livre, gosta de ouvir música ao vivo onde possa também cantar. Ela e Regiane, quando podem, vão escutar músicas de estilo sertanejo universitário, das animadas duplas Jorge & Mateus, Fernando e Sorocaba ou Henrique e Juliano. Os maridos também gostam de ir a essas baladas.

Rafael Cardoso

Depois de alguns anos trabalhando como advogado no Rio de Janeiro, Rafael teve um insight e percebeu que seria mais feliz seguindo sua verdadeira vocação profissional, que era Comunicação. Começou nessa área atendendo clientes de uma agência de propaganda carioca. Quando se mudou para São Paulo, em 2010, foi trabalhar na Kyra, uma empresa de pesquisas de mercado e consultoria. Nós, na Demanda, é que ficamos felizes com sua chegada ao nosso quadro em 2013. Sua competência lhe permitiu gerenciar projetos desafiadores, trabalhosos, com dificuldade metodológica.

Entre eles está o projeto da associação de fabricantes de calçados de um estado do México. Fomos contratados para um estudo de preços de calçados

no Brasil, mas pelas especificações do pedido deveríamos informar os preços incluindo “provas documentais da coleta”, pois o relatório deveria ser usado para subsidiar um processo antidumping contra a China. O relatório brasileiro iria ser comparado a relatório semelhante do México. Para ingresso de processo legal de um país contra outro é necessário que o processo apresente provas sólidas, com fontes de dados identificadas. Precisávamos obter preços de 18 categorias de calçados, identificados com códigos internacionais de comércio.

Todos sabem que a informação obtida em uma pesquisa é originária de respostas às perguntas, ou de observações feitas e registradas de alguma maneira. Como fazer isso?

Simplesmente não existe no Brasil, talvez nem em outros países, alguma fonte de dados secundários com preços de calçados.

Não adiantava uma pesquisa direta em lojas. Os preços de varejo mostram uma grande diferença entre preços menores e mais altos da mesma categoria de calçados, dependendo da localização da loja, tamanho da loja, se a loja é de comércio especializado ou genérico, região brasileira, sistema de pagamento da compra, condição de pagamento, etc., etc., etc. Embora as lojas de shopping possam mostrar algum preço nas prateleiras, quando ocorre o momento da compra quase sempre é feito algum tipo de negociação.

Os atacadistas no Brasil representam talvez apenas 20% do canal de distribuição e estão mais concentrados em São Paulo. Com eles, não iríamos explicar os preços do Brasil. Além do mais, no Brasil o comércio atacadista de calçados está concentrado na mão de poucas famílias armênias, extremamente desconfiadas de pesquisadores.

Fomos às feiras de calçados no Rio Grande do Sul e em São Paulo, à procura da solução. Falamos com muitos especialistas do setor. Visitamos muitas lojas, ficávamos olhando para os sapatos, falávamos com vendedores e não saíamos do lugar. Fabricantes de calçados (aqui e no México, apenas para mencionar nossos 2 países), não estão dispostos a fornecer recibos válidos porque eles não gostam de pagar impostos. Há um oceano entre o que é devido de impostos e o que é pago.

Enquanto isso, o tempo de nosso contrato estava correndo e nós estávamos descalços na lama, sem saber para onde andar.

Encontramos a solução, eu e Rafael, nos anúncios de calçados oferecidos online. Os grandes fabricantes estão vendendo bastante calçados online. As ofertas são indicadas com fotografias claras, a composição dos produtos, os preços, de modo que assim pudemos ter a documentação exigida pelo cliente. Fizemos 379 printscreens das dezenas de ofertas dos 18 tipos de calçados,

analisamos essas informações, traduzimos ao Espanhol e o relatório foi aceito.

O que enviamos ao cliente foi o modelo de perfeita condição de mercado descrito e sonhado por Adam Smith: os modelos de produtos vendidos podem ser comparados em qualidade, preços e avaliados da mesma forma de exposição, da mesma maneira. Cores, tamanhos, qualidades podem ser comparados de forma lógica, como fizemos.

Contei essa história para mostrar o tipo de pesquisador que é Rafael: pertinaz, insistente, cuidadoso, preocupado em encontrar soluções inteligentes.

Gosto da forma como ele apresenta seus relatórios para nossos clientes, transmitindo muita credibilidade. Confio que teremos um longo período de trabalho juntos.

Guilherme Amorim

A nova geração está representada na Demanda por Guilherme Amorim. Pense em um moço bonito, alegre, de bom humor, curioso em aprender e disposto a estudar coisas novas.

Com 23 anos em 2026, Guilherme é gerente de projetos, analista, redige relatórios lindos, fáceis de ler, para satisfação de nossos clientes. No processo de treinamento já fez entrevistas, verificação, recepção de convidados para discussão em grupo e supervisão de campo em cidades do norte ao sul do Brasil.

Guilherme é nosso novo mentor residente na aplicação dos recursos de inteligência artificial para os projetos de pesquisa de mercado. Sua graduação foi em Análise e Desenvolvimento de Sistemas na FICAP, mas certamente irá continuar os estudos, pois tem um futuro brilhante.

Casou-se cedo, com 21 anos com a Luana, na época com 19 anos. Ambos são católicos fervorosos, praticantes. Gabriela teve os primeiros contatos para conhecer o Guilherme através do pai dele, José Amorim, executivo da indústria farmacêutica, antigo cliente da Demanda. Quando você ler um nosso relatório atual de uma pesquisa de avaliação de evento, é bem provável que Guilherme tenha tido participação importante no projeto.



FESTA DE ARROMBA

Fazemos de tudo para o empregado da Demanda permanecer conosco por muitos anos, mas se ele quiser mesmo sair, organizamos uma festa ou pelo menos um almoço de despedida para transmitir a mensagem de que ele será bem-vindo se decidir voltar. É difícil para o jovem que começou a trabalhar em algum lugar como a Demanda permanecer nesse emprego por muito tempo. Existem honrosas exceções de empregados que ficaram conosco por mais de 12 anos: Felícia, Paulinho, Marcos, Paulo Sircam, Gabriela, Luzia, Renan, Regiane. Os jovens estão sempre em busca de novas experiências, um lugar mais estruturado, com organização mais rígida, talvez um salário melhor, talvez melhor plano de saúde, talvez mais próximo de casa, estão aborrecidos com os diretores da Demanda... Sempre podem ser lembradas muitas razões para quererem mudar. Se nos primeiros anos, existe o interesse por aprender pesquisas em trabalhos práticos, estar em contato direto com os clientes finais, pesquisar assuntos importantes, com o tempo, aos poucos, isso perde o glamour. Então o empregado que está decidido a sair festeja conosco e ganha presente ou um almoço de despedida.

Gostamos de fazer festas, com ou sem motivo. Festejamos aniversários, mas também a conquista de projetos, o término de projetos, a graduação de alguém de nosso time e as cartas que recebemos de clientes nos agradecendo. Quando tivemos as sedes da empresa na Alameda Lorena e na Rua Minas Gerais fazíamos grandes festas com shows de artistas de fora, bailes e cantorias. Trouxemos conjuntos ou cantores para dar o tom e o resto era por nossa conta. Como eu já disse antes, se a Ana Amélia não fosse tão boa pesquisadora, poderia bem ganhar a vida como cantora, principalmente se estivesse cantando junto com a Kelly, Juliana, Carol, Patrícia e Marina. Tenho fotografias muito interessantes de nossas festas juninas na Rua Minas Gerais em que as filhas das gerentes estão vestidas de caipirinhas, na maior confraternização.

Na Rua da Consolação, também fazemos boas festas usando restaurantes acolhedores da vizinhança, como o Frontera, Sujinho e Mestiço. Quando a Demanda completou 46 anos fizemos uma bela comemoração no Espaço Manacá, do CRA. Trouxemos palestrantes renomados, houve apresentação de música clássica, coquetel, jantar e baile até tarde da noite. Estiveram em nossa festa no Espaço Manacá, na Avenida 9 de Julho, mais de 150 convidados.

Em datas próximas ao aniversário da Demanda (1º de setembro), costumamos convidar os colaboradores e suas famílias para passar um longo fim de semana em hotel-fazenda, chácara ou casa na praia. O preferido é um hotel-fazenda em Monteiro Lobato com piscina, riachos e cascatas, cavalos, campinho para futebol e uma comida muito boa. Todo ano fazemos férias coletivas de pelo menos 10 dias a partir de 22 de dezembro e costumamos celebrar o Natal e festa de final de ano da empresa no dia 21, meu aniversário.

Os que nasceram depois dos anos 1980 provavelmente não tenham lembrança de uma antiga música em que o cantor imagina uma festa sensacional, com a presença dos astros e estrelas da Jovem Guarda chegando com seus carrões. Com toda a liberdade de uma perspectiva de meio século trabalhando com tanta gente boa, resolvi fazer uma paródia da música de Erasmo e Roberto.

Espero que gostem, vamos limpar a garganta e soltar a voz:

FESTA DE ARROMBA

- Roberto e Erasmo Carlos

FESTA DE ARROMBA DA DEMANDA

- Versão de Silvio Pires de Paula

Vejam só que Festa de Arromba!

Vejam só que Festa de Arromba!

(Bapára!)

(Demanda)

No outro dia, eu fui parar...

No outro dia, eu fui parar...

(Bapára!)

(Demanda)

Presentes no local, o rádio e a televisão;

Presentes no local, o rádio e a televisão;

Cinema, mil jornais, muita gente, confusão...

Cinema, mil jornais, muita gente, confusão...

Quase não consigo na entrada chegar,

Quase não consigo na entrada chegar,

pois a multidão estava de amargar!

pois a multidão estava de amargar!

Hey! Hey! (Hey! Hey!)

Hey! Hey! (Hey! Hey!)

Que onda! Que festa de arromba!...

Que onda! Que festa de arromba!...

Logo que eu cheguei, notei

Logo que eu cheguei, notei

(Bapára!)

(Demanda)

Ronnie Cord com um copo na mão.

Ana Perpétua com um copo na mão.

(Bapára!)

(Demanda)

Enquanto Prini Lorez bancava o anfitrião,

Enquanto Rui Francisco bancava o anfitrião,

(Bapára!)

(Demanda)

apresentando a todo mundo Meire Pavão...

apresentando a todo mundo o Piter e o Eric...

Wanderléa ria e Cleide desistia

Gabriela ria e Nathália desistia

de agarrar um doce que do prato não saía!

de agarrar um doce que do prato não saía!

Hey! Hey! (Hey! Hey!)

Hey! Hey! (Hey! Hey!)

Que onda! Que festa de arromba!...

Que onda! Que festa de arromba!...

Renato e seus Blue Caps tocavam na piscina;

Regiane e Marcos tocavam na piscina;

The Clevers no terraço; Jet Black's no salão;

Sircam no terraço; Rafael no salão;

Os Bells de cabeleira não podiam tocar,

Juliana de cabeleira não podia tocar,

enquanto a Rosemary não parasse de dançar...

enquanto a Roseli não parasse de dançar...

Mas! Vejam quem chegou de repente:

Mas! Vejam quem chegou de repente:

(Bapára!)

(Demanda)

Roberto Carlos em seu novo carrão!

Rui Gorniak em seu novo carrão!

(Bapára!)

(Demanda)

Enquanto Tony e Demétrius fumavam no jardim,

Enquanto Rubens e Mazé fumavam no jardim,

(Bapára!)

(Demanda)

Sérgio e Zé Ricardo esbarravam em mim...

Ana Lucia e Renan esbarravam em mim...

Lá fora um corre-corre dos brotos do lugar

Lá fora um corre-corre dos brotos do lugar

Era o Ed Wilson que acabava de chegar!

Era o Vinicius que acabava de chegar!

Hey! Hey! (Hey! Hey!)

Hey! Hey! (Hey! Hey!)

Que onda! Que festa de arromba!...

Que onda! Que festa de arromba!...

(Bapára!) (Bapára!) (Bapára!)

(Demanda) (Demanda) (Demanda)

Hey! Hey! (Hey! Hey!)

Hey! Hey! (Hey! Hey!)

Renato e seus Blue Caps tocavam na piscina;

Kelly e Marina tocavam na piscina;

The Clevers no terraço; Jet Black's no salão;

Denise no terraço; Benitz no salão;

Os Bells de cabeleira não podiam tocar,

Carol de cabeleira não podia tocar,

enquanto a Rosemary não parasse de dançar...

enquanto a Luzia não parasse de dançar...

Mas! Vejam quem chegou de repente:

Mas! Vejam quem chegou de repente:

(Bapára!)

(Demanda)

Roberto Carlos em seu novo carrão!

Luciano em seu novo carrão!

(Bapára!)

(Demanda)

Enquanto Tony e Demétrius fumavam no jardim,

Enquanto Pedro e Ana Amélia fumavam no jardim,

Sérgio e Zé Ricardo esbarravam em mim...

Paulinho e Natália esbarravam em mim...

Lá fora um corre-corre dos brotos do lugar:

Lá fora um corre-corre dos brotos do lugar:

Era o Ed Wilson que acabava de chegar

Era a Felícia que acabava de chegar

Hey! Hey! (Hey! Hey!) Que onda! Que festa de arromba!...(7x)

Hey! Hey! (Hey! Hey!) Que onda! Que festa de arromba!...(7x)

Deutschlernen ist keine Altersfrage

Die derzeit ältesten Kurs-Teilnehmer im Haller Goethe-Institut sind 72 und 78 Jahre alt

Reine Naggar aus Ägypten und Silvio Pires de Paula aus Brasilien besuchen Deutschkurse am Haller Goethe-Institut. Mit 78 und 72 Jahren sind sie momentan die ältesten Sprachschüler in Schwäbisch Hall.

MARGITTA SCHMIDT

Schwäbisch Hall: „Der, die du!“ Die ehemalige Ärztin und Anthropologin Reine Naggar probiert die unterschiedlichen Artikel aus. Bei dem Rhythmus wird es ihr ein wenig leichter, ansonsten sind die Deutschkenntnisse der 78-jährigen Frau aus Kairo erstaunlich gut. Vor zwei Jahren begann sie, Deutsch zu lernen. Sie spricht bereits Arabisch, Englisch und Französisch. Und warum jetzt Deutsch? „Ich will nicht genau wissen. Vielleicht, weil ich deutsche Freunde habe. Vielleicht, weil es ein Goethe-Institut in Kairo gibt“, sagt die Mutter zweier Töchter und Großmutter von vier Enkelkinder.

Seit 2007 hat sie vier Kurse in Deutschland besucht – in Berlin, Frankfurt, München und Dresden. Für zwei Wochen in die nun im Kurs „Sprache und Kultur“, für Kurse mit besonderem Interesse an der Kultur des Gastlandes. „Ich besuche das Haus. Dann habe ich mich diesmal für eine Kleinstadt entschieden.“ Von der von Schwäbisch Hall und seinen Bürgern erzählt, gerät sie ins Schwärzern. „Es ist eine so schöne Stadt und die Menschen sind so, so so nett. Hier kann man gar nicht um Hilfe fragen, die Leute kommen auf einen zu und bieten sie von sich aus an. Alles ist so sauber. Und ich habe schon viel über Kultur gelernt“, berichtet sie lebhaft. Auch die Freizeitspiele hat sie besucht. Für die Künstlerkurse und sportlichen Leistungen der Deutschen ist sie voll des Lobes, aber: „Ich verstehe, dass man die Städte modernisiert, ich finde die Aufstellungen aber eher vulgär. Modern muss nicht unbedingt vulgär sein“, meint sie. Ansonsten ist sie überglücklich: „Ich habe mich in Schwä-



Der Marketing-Experte Silvio Pires de Paula aus São Paulo und die Ärztin Reine Naggar aus Kairo sind derzeit die ältesten Kurs-Teilnehmer am Haller Goethe-Institut. Aber es sei nie zu spät, eine Sprache zu lernen, finden sie.

Foto: Udo Jochen

bisch Hall verliebt. Ich werde dieses Mitaneinander und seine Bewohner vermissen.“

Silvio Pires de Paula stammt aus São Paulo. Der Rentnier ist ein sportlicher Mann mit schwarzen Haaren und dunklen Augen. Seine 72 Jahre sieht man ihm nicht an. Vor acht Monaten begann er am Goethe-Institut seiner Heimatstadt Deutsch zu lernen. Er hat Kenntnisse in Latein, Englisch, Italienisch, Französisch und natürlich Portugiesisch. Er beherrscht die Sprachen unterschiedlich gut. Pirell war der Präsident eines eigenen Meinungs- und Marktforschungsunternehmens und Dozent für Marketingberufe in Süddeutschland unterwegs – zwischen Würzburg und Tübingen. „Es ist ein sehr

schönes Land – irgendwie magisch“, sagt er. Auch er hat sich bewusst für eine Kleinstadt entschieden: „Es ist leichter, sich hier zu orientieren und Bekannte zu finden.“

Sprachkenntnisse eröffnen neue Welten

Hall vergleicht er liebend mit Metropole. „Sie haben Zugang zu allem, besonders zu Kultur und zu sehr gut gekümmerten Klassen.“ Der Vater von vier Kindern und zehnköpfiger Großfamilie spricht zwar noch langsam und ein wenig stockend. Aber Kairo kurze Zeit, die er die Sprache erlernt, kann er sich gut verständ-

lich ausdrücken. Gemeinsam mit 15 ebenfalls jüngeren Teilnehmern aus acht Ländern besucht er den Internationalen A2.2. Und warum hat er nicht den Kurs „A1+“ gewählt? Der 72-Jährige antwortet mit einer Gegenfrage: „Warum?“ Es sei schön mit den Jungen zu lernen: „Wir kommunizieren alle sehr gut.“

Sprachkenntnisse sind für beide Goethe-Teilnehmer ausgesprochen wichtig. „Sie eröffnen neue Welten“, erklärt de Paula. „Sie öffnen die besseren Orientierung und Freizeitmöglichkeiten zu den Leuten. Ich würde mich nicht in einem anderen Land ohne Bildung“, erklärt Reine Naggar. Dann zitiert sie ihren verstorbenen Mann: „Wenn du Angst hast zu sprechen, wirst du die Sprache nie lernen.“



Visita a parceiros do Japão



Participação em livros publicados

Notícia de jornal na Alemanha

Festa de 50 anos

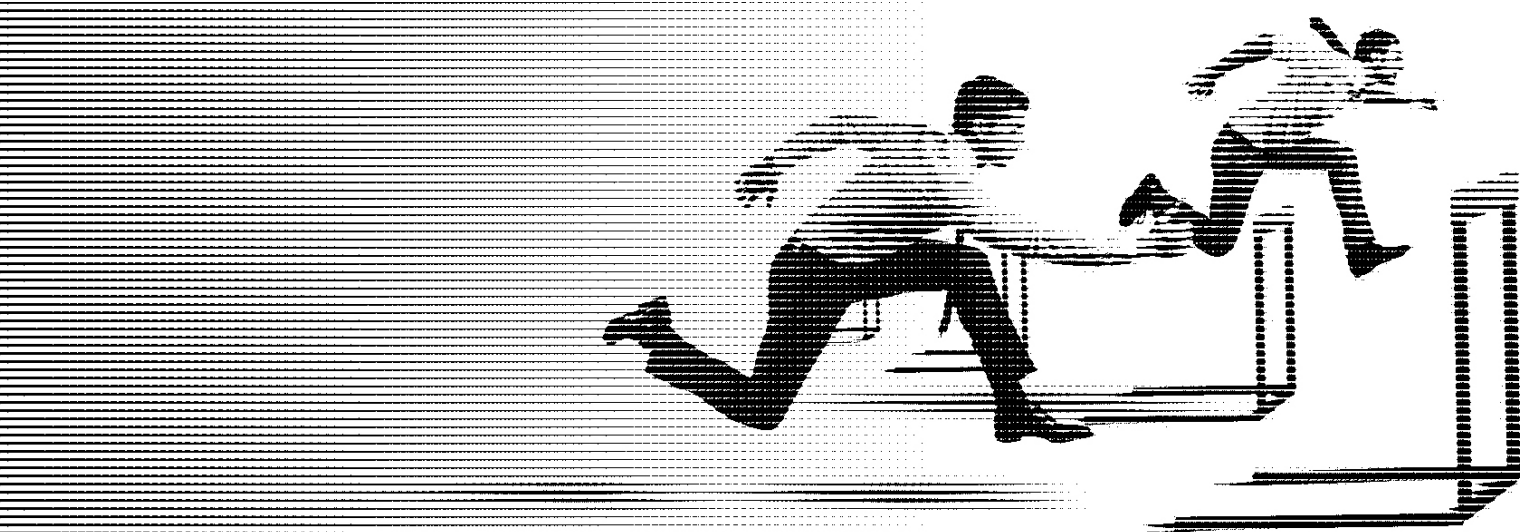


II.

COMO SOBREVIVER TANTO TEMPO

**“É LOUCURA JOGAR FORA TODAS AS CHANCES DE SER FELIZ
PORQUE UMA TENTATIVA NÃO DEU CERTO...”**

Saint-Exupéry



COMO SOBREVIVER TANTO TEMPO

A ABEP promoveu um importante resgate dos perto de 80 anos da história da pesquisa no Brasil e o publicou em seu website - que recomendo a todos interessados. (www.abep.org). Os autores foram Cristina Puoli e Mario Matos.

As primeiras pesquisas no Brasil, ainda no final da década de 1930, foram realizadas por agências de propaganda americanas para seus clientes, empresas como a Colgate, Gessy, Bayer, Sidney Ross e outras.

Em 1940, Otávio da Costa Eduardo, então aluno da Escola de Sociologia e Política de São Paulo, foi contratado por um americano que fazia pesquisas nos países da América Latina sobre a imagem dos EUA - para montar uma equipe e aplicar questionários no primeiro estudo de opinião pública com abrangência nacional realizado no Brasil. O estudo tinha o objetivo de investigar o nível de informação e as percepções dos brasileiros sobre a guerra na Europa e a repercussão da possível entrada dos EUA nessa guerra. Dada a importância geopolítica do Brasil, tais informações seriam úteis para orientar a comunicação e criar um clima favorável aos Estados Unidos. Até então o governo brasileiro presidido por Getúlio Vargas mantinha-se neutro.

Em 1942 foi criado o Ibope, o primeiro instituto de pesquisas brasileiro, dirigido pelo advogado e jornalista, Auricélio Penteado. O uso continuado da marca vive até hoje como sinônimo de pesquisa ou até de rating de popularidade. “Uma pessoa que tem ibope tem prestígio.” Já no século 21, o Ibope foi vendido a empresas internacionais que, todavia, mantiveram a prestigiosa marca original.

Por coincidência nasci no mesmo ano de surgimento do Ibope, acho que, predestinado a desenvolver minha carreira em torno de pesquisa de mercado. Como a empresa foi registrada em 1º de setembro de 1967, temos meio século de aprendizado contínuo. A marca Demanda para pesquisa de mercado permanece como a segunda mais antiga empresa brasileira em atividade. Outras empresas, mais antigas, como Marplan, Inese, Ipom,

Mavibel, ou foram vendidas a grupos internacionais e mudaram o nome ou encerraram as atividades.

A que devo a continuidade da marca Demanda, por mais de meio século ativa, lucrativa, com bom patrimônio, bons clientes, prestando serviços de boa qualidade?

Olhando em perspectiva para os acertos e erros cometidos na administração, enxergo alguns pontos positivos:

Sempre procuramos fazer o trabalho com alta qualidade, para manter clientes satisfeitos.

Trabalhamos com amor no que gostamos. Queremos que o cliente tenha confiança e retorne com outros pedidos. Isso se consegue com equipe de bons profissionais, envolvidos, motivados a manter uma relação positiva, de longo prazo, com os clientes. Desde o início procuramos integrar o trabalho dos gerentes, supervisores, moderadores, tradutores e outros diretamente com o cliente. Quando tem uma visão do projeto todo e não de apenas de uma parte, cada membro da equipe está mais envolvido, tem mais responsabilidade e passa a ter orgulho do trabalho, quando os resultados são compartilhados. Todos trabalham para o cliente.

Não escondemos as dificuldades. Mantemos informação permanente sobre o andamento do trabalho. Idealmente, como uma nova casa sendo construída, o cliente acompanha desde a aprovação da planta, a fundação, o alicerce, o levantamento das paredes, as instalações sanitárias, a construção do telhado, a pintura, o acabamento e a entrega da obra.

O relatório não é uma surpresa recebida após tantos meses de trabalho. As eventuais falhas devem ser identificadas e corrigidas durante o processo. Quando algo não está indo bem (encontramos fraude e campo atrasou, o cliente não gostou do moderador, caiu tempestade e o grupo de médicos não se formou, etc. toda a equipe fica sabendo e colabora com sugestões e providências para que retornemos ao curso planejado. Sempre preferimos entregar o relatório certo mesmo que no prazo errado a entregar o relatório errado no prazo certo. As pessoas que trabalham e trabalharam para a Demanda reconhecem essas virtudes. A carta de recomendação e agradecimento que recebemos dos clientes ao término do trabalho é festejada por todos como uma vitória pessoal.

Adotamos um modelo conservador de negócios.

Hoje somos uma boutique de pesquisa, com competência para coletar, analisar e entregar informações de mercado para orientar decisões gerenciais de nossos clientes. Nosso posicionamento é de empresa que promove desenvolvimento de marketing, não só o fornecimento de informações. Isso

é possível quando se tem na equipe os profissionais que olham as necessidades do cliente com os olhos do próprio cliente.

Grande parte de nosso trabalho é feito caso a caso, por encomenda, mas temos trackings e projetos com metodologia exclusiva no Brasil. As demandas variam ao longo do tempo e do maior progresso de algum setor da economia em relação a outros. Temos experiência em muitos setores e sabemos os tipos de metodologia mais usuais em cada um. Há cases de sucesso em nosso site para mais de 30 subsetores de indústria, comércio e serviços. Consideramos isso uma grande vantagem sobre empresas que começaram atividade recentemente, de forma muito especializada.

Reconhecemos as virtudes de especialização em alguns setores (saúde humana, educação, estudos qualitativos para empresas do exterior para sermos respeitados como “os melhores do setor”. Como somos contratados projeto a projeto, nossa relação com os contratantes termina com a apresentação e aceitação do relatório final. Mas, diferente de muitas outras empresas de pesquisa, possuímos a 175 experiência de desenvolver com o cliente, como passo seguinte ao relatório, também o plano de negócios para o produto ou serviço que está sendo pesquisado.

Não temos clientes permanentes embora atendamos vários de forma continuada por 10, 15, 20 ou 25 anos. Estamos atendendo a LRW, da Califórnia e a Bäumlé, de organização de feiras, do Paraná, há mais de um quarto de século. Lembro-me de Olga Torres, Getúlio Ursulino Neto, Gerson Danelli, Ronaldo Araujo e Aída Singer que, por que terem confiança e gostarem de nossa forma de trabalhar, nos levaram para cada um de seus novos empregos ao longo de décadas. Mantivemos pesquisas de forma continuada por mais de uma década para Nestlé, Ford, Sanbra, Coca-Cola, Reynolds e Microlite, para citar algumas empresas. Com o tempo mudam os contratantes e os interesses se deslocam. As empresas multinacionais alinham as compras com o mesmo fornecedor internacional. As sucessivas crises reduzem verbas.

Queremos trabalhar para empresas que valorizem a qualidade superior de trabalho e concordem em pagar mais por isso. Nosso modelo de negócio ideal é de uma operação com mais de 50 clientes em um ano fiscal, com vários projetos por cliente, mas nenhum dos clientes representando mais de 10% de nosso faturamento (o bom é menos de 5%). Riscos diluídos, ampla base de clientes. Desejamos também faturar em moedas diferentes para compensar os riscos das aventuras dos políticos brasileiros com a nossa moeda. Ao longo do meio século da Demanda, conhecemos muitas moedas, sistemas de pagamento e modalidades de tributos criados à revelia da lei, que geraram crises financeiras dolorosas. Acho que somos doutores em crises. Por essa razão há muitos anos decidimos ampliar a aproximação com outras

empresas de pesquisa do exterior, por meio de contatos diretos em eventos e presença em diretórios internacionais ou pela realização de palestras em outros países. Uma parte importante da nossa receita é obtida com coleta e processamento ou ainda estudos qualitativos e quantitativos para empresas de pesquisa do exterior.

Em nosso modelo de negócios, costumamos enviar a fatura de uma parte dos custos no momento da contratação do projeto. O pagamento antecipado de parte dos custos facilita nosso fluxo de caixa, mesmo que nossa margem de contribuição somente seja obtida com o pagamento da parcela final. A maior parte dos custos de serviços contratados como desembolso em viagens, estadias, tradução simultânea de grupos, coleta de dados é paga, portanto, no decorrer do mês. Esse já era o sistema padrão de pagamento nesse setor de atividade durante muitos anos devido à inflação elevada.

Nos últimos anos, os contratantes de grandes projetos como a indústria cervejeira, automobilística, de telefonia, entidades públicas, passaram a pagar somente em 90, 120 ou 150 dias após a emissão da fatura, ao término do trabalho e apresentação do relatório. Com isso as empresas de pesquisa passaram a financiar seus clientes por até 6 meses, apesar dos elevados juros cobrados por financiamentos bancários. Muitas empresas médias de pesquisa tiveram que encerrar as atividades por falta de caixa para honrar fornecedores, bancos e tributos. A consequência disso foi o afastamento de empresas menores nos processos de contratação de grandes projetos e licitações públicas.

Consideramos a concorrência por preços como a forma mais rápida de quebrar empresas de serviços. Não gostamos de apresentar orçamentos para pedidos tipo commodities: “400 entrevistas de 20 minutos com donas de casa de classes A, B e C; São Paulo e Rio”. Em geral, junto com os preços oferecemos uma relação de serviços já incluídos, mas não cobrados de forma separada e, quando possível, alternativas que distingam nossa proposta.

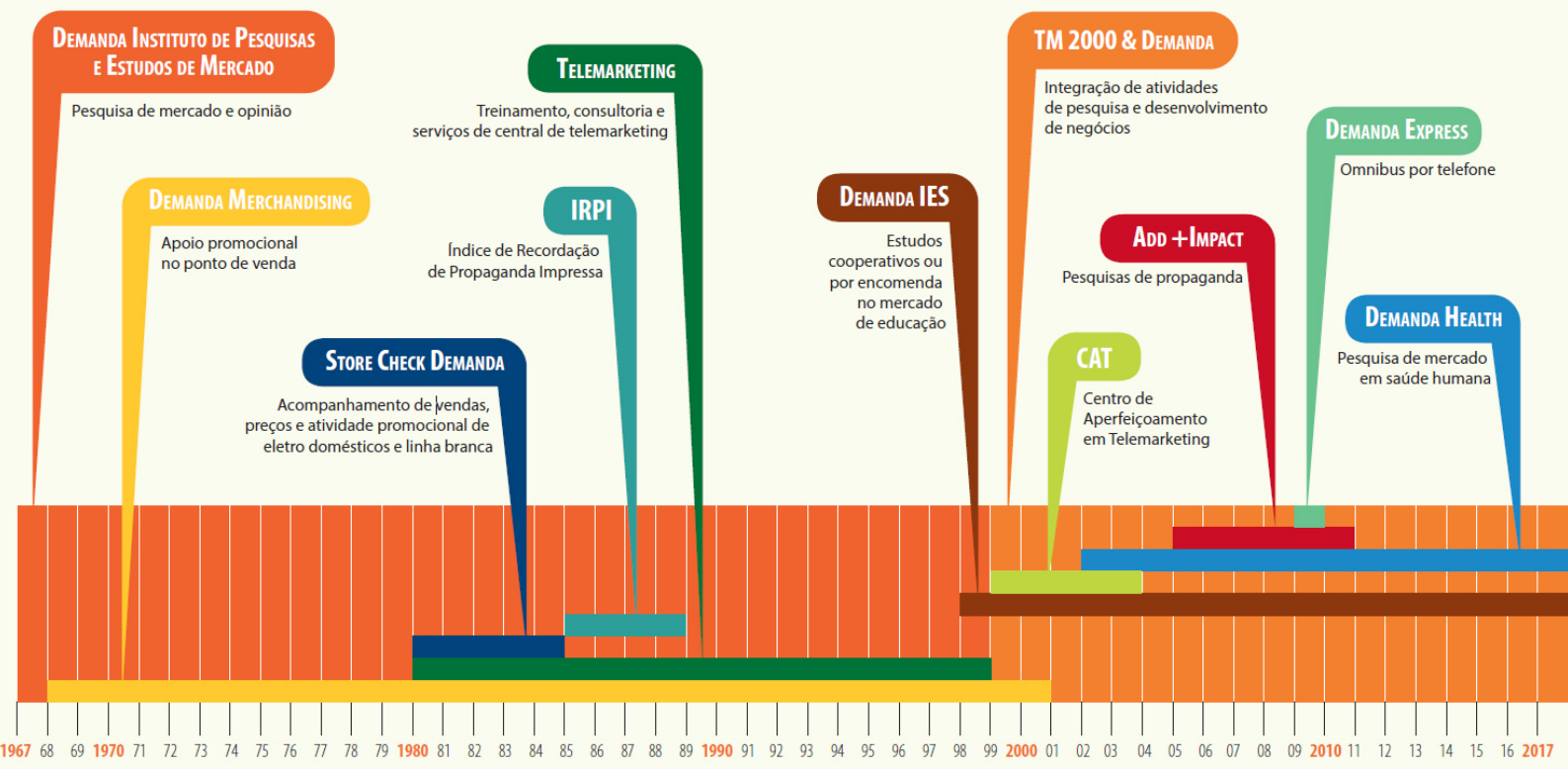
Alguns benefícios justificam nosso preço um pouco maior:

- O trabalho é desenvolvido totalmente integrado com as áreas interessadas do cliente e dedicamos a ele as horas necessárias para o planejamento da logística, crítica e revisão dos instrumentos de coleta.
- É mantida comunicação permanente sobre o andamento do trabalho e a possibilidade de acompanhamento de cada etapa.
- É possível revisar qualquer dado da pesquisa, pois toda documentação fica arquivada por 12 meses, após a apresentação do relatório.
- Todos os projetos de pesquisa da Demanda são realizados de acordo com as disposições do Código Internacional de Práticas de Pesquisas de Mercado

e Sociais da C.C.I./ E.S.O.M.A.R., do Código de Ética da ABEP - Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa.

- A Demanda trabalha com uma equipe de profissionais experientes, bem-treinados para a coleta, processamento e supervisionados por um diretor da empresa.
- As entrevistas são solicitadas sem qualquer subterfúgio quanto ao propósito do trabalho, embora se preservando o nome do contratante e seus propósitos.
- Toda a atenção dos nossos diretores é acessível ao cliente o tempo todo.
- Temos experientes gerentes de projeto, moderadores, coordenadores com competência de comunicação em Inglês ou Espanhol.
- Briefings em qualquer local (pode ser no escritório do cliente em outro país) sem cobrança de custo do tempo do pessoal.
- Pré-testes de questionários e sugestões de melhorias.
- Atenção aos detalhes em todas as fases de pesquisa: planejamento, coleta de dados, processamento, apresentação.
- Assistência local completa para a equipe do cliente internacional enquanto no Brasil. Recomendação para alojamento, transporte, dicas de segurança, tempo de lazer, comunicação.
- Report de trabalho de campo com informações sobre a amostragem, o calendário, as ocorrências etc.
- Informações sobre o mercado local com marcas, preços e estatísticas para ajudá-lo a criar seus projetos, questionários e relatórios.
- Confidencialidade com respeito a informações do cliente, detalhes do projeto, resultados etc.
- Respeito ao sistema de trabalho do cliente, sua organização e concepção do projeto.
- Relação não intrusiva com os clientes finais, mantendo um canal de comunicação pré-definido.
- Escritório preparado para servir como um centro de comunicação para os seus estudos de vários países.

ALGUNS NEGÓCIOS DENTRO DO NEGÓCIO DEMANDA



Sempre inovando, sempre em transformação

Ao longo do tempo a Demanda criou e manteve várias organizações, cada uma apoiando a outra. Estamos constantemente inovando.

Essas inovações não foram apenas em métodos e técnicas rejuvenescidas, mas em modelos de negócios com características próprias, como se fossem divisões dentro da mesma organização.

Em outras partes desse livro há informações sobre cada um desses serviços da Demanda e as histórias de colaboradores que os capitaneiam.

O que inovações representam para o corpo de colaboradores de uma empresa? Desafios, novidades, estímulos, oportunidades de mostrar desempenho. Energia pura. Cada esforço de inovação ou lançamento de produto ou serviço novo envolve riscos, mas não devemos nos atemorizar com isso. Temos que ter coragem de errar e a capacidade de perceber e corrigir o erro.

As coisas não são eternas, mesmo os impérios caem, as civilizações são substituídas. Casamentos dão certo, enquanto dão. Menos da metade das empresas, em qualquer setor de atividade, continuará viva e íntegra nos próximos 30 anos. Acompanhamos isso de perto com o desaparecimento de grandes redes varejistas, de grandes indústrias, de centenas de produtos que,

em um momento, representavam fontes formidáveis de receita para as empresas e no momento seguinte, estavam em ocaso até serem substituídos por outros melhores.

A Demanda hoje

A Demanda pode ser comparada a um bistrô ou a uma boutique. Em um bistrô, há muito mais por trás de uma comida bem-feita, preparada na hora com ingredientes cuidadosamente selecionados, temperos finos, exóticos ou delicados e a carne de primeira no ponto certo. O bistrô lhe oferece não apenas uma refeição, mas uma experiência de exclusividade!

O capricho na escolha dos ingredientes, as verduras e frutas frescas, o peixe comprado logo pela manhã, o capricho de poucos e bons cozinheiros que preparam cada refeição de maneira única e especial. O gosto com que o dono cumprimenta seus clientes que mais lembra um bom e velho amigo. Mais do que segurança e garantia da clientela, o elogio do cliente ao fim de cada experiência gastronômica transmite a certeza de que todo o primor de seu trabalho representa o diferencial que satisfaz o cliente, que o encanta e conquista.

E o que você espera quando vai a uma boutique? Atendimento exclusivo. Mais do que apenas uma mera assistência dos vendedores, em uma boutique você será atendido por alguém que entende de moda, de gostos, de medidas e principalmente, de pessoas e suas necessidades. Queremos ajudar seu negócio a se desenvolver e para isso utilizamos nossa inteligência a seu serviço.

Alteridade é uma das qualidades do serviço: o vendedor que o atende sabe colocar-se em seu lugar, quais são seus objetivos e a melhor maneira de alcançá-los. Sabe sugerir, orientar, combinar. Sabe agradecer.

Com esta mesma abordagem de negócios é que trabalha a Demanda – Pesquisa e Desenvolvimento de Marketing. Cada cliente é único e é tratado como tal. Não importa como seja o cliente: grande e experiente, pequeno e especializado ou recém-chegado no mercado, todos buscam se destacar. E destaque é isso: exclusividade, diferencial. Disso a Demanda entende e preza.

Mesmo com sacrifícios, desejamos muito a continuidade da empresa

Quantas crises viveu a economia brasileira desde 1967 e quantas ocasiões eu tive para encerrar a empresa e procurar algo mais seguro em que trabalhar? Quantos meses eu fiquei na corda bamba, sem saber de onde tirar dinheiro para pagar os empregados? Quantas vezes tive que vender meu carro?

Já ouvi muitas definições para o empreendedor brasileiro: mulher de malandro que gosta de apanhar, masoquista, louco, desavisado, visionário, equilibrista, jogador...

Acho que realmente merecemos um prêmio por resistir tanto tempo.

Desejo conversar sobre esse assunto sem, todavia, cair na lamúria ou cortar os pulsos.

Uma crise no Brasil pode começar em outro país como os EUA. Se começa uma crise por lá, por exemplo, com aumento de preço de petróleo, ou por que os americanos baseiam os investimentos residenciais em empréstimos obtidos com maus pagadores, ou sofrem um ataque em New York e, para revidar, financiam novas guerras, mais cedo ou mais tarde, os efeitos respingam por aqui. O humor de bolsa de valores de grandes economias influencia a nossa bolsa de valores e a disposição de haver investimentos. As crises são sinais das contradições do sistema capitalista.

O mais comum são as crises geradas por aqui mesmo, pelas decisões econômicas erradas dos dirigentes, pela corrupção, pela instabilidade política, pela dificuldade de se administrar o Estado brasileiro como se deve mesmo.

Costumo pensar que nós, brasileiros, somos doutores em crises, por termos sobrevivido a tantas, entre elas o longo período de inflação galopante com sucessivas moedas, as aventuras econômicas do governo Collor, a crise de governabilidade atual pelo conflito entre os poderes da República, a gravíssima crise de confiança nos governantes.

O que me preocupa muito é o desencanto que todos nós estamos vivenciando em relação aos políticos. Não temos a menor confiança em quem elegemos. Não temos líderes idôneos. Eles são vistos como aproveitadores, corruptos, amorais, que não merecem qualquer respeito. Tudo o que fazem é para benefício próprio ou de sua família e amigos. O custo de manter essa classe é extremamente elevado para o povo de nosso país.

Sob a minha ótica, existem alguns fatores que reduzem a possibilidade de sucesso dos empreendimentos no Brasil. O primeiro é o conjunto de impostos, tributos, contribuições que temos que pagar.

Uma pesquisa divulgada em 16 de março de 2017 pela FGV-SP mostra que 86% das empresas brasileiras estão inadimplentes em órgãos de fiscalização municipal, na Receita Federal ou no FGTS. A pesquisa foi feita entre 2550 empresas, ao longo de duas semanas em 2016 e repetida em duas semanas de fevereiro de 2017, com aproximadamente os mesmos resultados. A maioria dos empresários não acompanha ou não tem conhecimento de irregularidades de suas empresas pelo emaranhado de leis e obrigações. A

quantidade de documentos, alvarás, taxas é insuportável. Li em um jornal sério que são 92 itens de impostos. É praticamente impossível manter uma empresa 100% regularizada o tempo todo.

Algo está podre neste país. É uma unanimidade: todos acham que os impostos são elevados demais, que sustentam indevidamente políticos, partidos e sindicatos, que financiam obras de pouca utilidade e que o governo não devolve benefícios suficientes à população.

Com essa perspectiva, o pequeno empresário no Brasil com o desafio de distribuir o pouco que recebe para destinações variadas como pagar pessoal fixo, fornecedores, substituir equipamentos quebrados, levar dinheiro para a família ou pagar impostos, termina colocando os impostos como última prioridade.

Isso é um erro que traz pesadas consequências futuras.

Não me considerava desavisado sobre a gestão financeira consciente, pois tinha estudado na melhor escola de administração do Brasil, a Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. E não faltei às aulas em que os professores recomendavam pagar impostos.

Por muitos anos da vida da empresa, sofri por pagar parcelamentos de impostos atrasados com correção monetária e multas. Conseguia participar de concorrências públicas com documentos que diziam que minha empresa tinha “certidão positiva com efeitos de negativa”. Ou seja, estava pagando em dia tributos atrasados já em parcelamento.

Hoje, sobre cada fatura emitida a Demanda (ou as empresas de serviços de pesquisa) recolhem 17,5% de tributos diretos e, do que sobra de margem, depois de pagos os custos diretos do projeto e os custos fixos da empresa, ainda paga imposto de renda, contribuições para sindicatos e conselhos profissionais, algumas licenças, auxílios- educação voluntários e assim por diante. Na Demanda ainda demos, nos últimos anos, espontaneamente, mais um salário, o 14º salário, como bônus a todos os empregados. Os encargos trabalhistas de empregados registrados representam o dobro do valor nominal de seus salários. São dezenas de tributos embutidos e, às vezes, cobrados em duplicidade.

A conta não fecha: ou a família ou a conta de impostos fica prejudicada.

Outro grande erro que o pequeno empresário comete é o de aceitar os empréstimos fáceis de bancos, sem se dar em conta de que eles são concedidos a juros extorsivos. Na virada para o século 21, estávamos desejando expandir os negócios, com sonhos elevados e tudo parecia possível. Rui Francisco, meu filho trabalhava comigo, mas tínhamos além dele, bons profissionais na administração, como o Luiz Tadeu Böhn e a

consultora Miriam Albagli. Estávamos instalados em bela sede na Rua Minas Gerais, tínhamos escritório em Nova York, uma equipe profissional de primeira e atendíamos a grandes clientes, crédito fácil em bancos. Parecia tudo em ordem, estávamos de vento em popa.

Aí, houve o ataque e derrubada das torres gêmeas em Nova York, em 11 de setembro de 2001. O presidente americano Bush resolveu iniciar uma guerra contra o Iraque, embora nunca tenha sido provado ser aquele país o responsável pelo ataque. Os gastos com a guerra junto com os preços de petróleo acirraram uma crise econômica sem precedentes em todo o mundo ocidental. As bolsas de valores caíram, os investimentos estancaram em escala mundial. No Brasil, o presidente Fernando Henrique tinha colocado a economia brasileira no rumo certo, 97% das crianças na escola, controlou a inflação, mostrou caminhos que possibilitavam o desenvolvimento sustentado.

Em 2003, o recém-eleito presidente Lula considerou que por aqui o “tsunami” econômico mundial viria apenas como uma “marolinha”. O Brasil estava fazendo muitos planos de investimento, havia reservas e realmente parecia que as coisas não seriam tão difíceis.

Costumo comparar a economia de um país a um balão de borracha com gás que quando sobe leva tudo para cima e quando baixa traz tudo para o chão. Em dado momento, em 2004 a Demanda estava devendo perto de metade de seu faturamento anual em impostos, bancos e fornecedores. Ou seja, tínhamos um débito impagável em curto prazo considerando as margens de 30% ou 40% proporcionadas pelos projetos de pesquisa. Foi um momento de brigas internas. Decidimos cortar custos com navalha afiada e isso envolveu demitir pessoas e pagar todos os encargos. Novas contratações eram feitas por meio de cooperativas.

Devolvemos a casa da Rua Minas Gerais e voltamos para a Rua da Consolação, para nossos escritórios originais que pertenciam a mim e estavam mal alugados. Gabriela e Luzia Rodrigues estimularam e fizemos a mudança de volta para a Consolação. Eu estava triste, com sensação de fracasso.

O caseiro já não era necessário no novo escritório. Também não precisávamos pagar segurança externa e o seguro que a casa exigia. A empresa podia deixar de me pagar aluguel por vários meses, como realmente aconteceu. Foi a ocasião de encerrarmos as atividades de operação de central de telemarketing que não eram lucrativas e dependiam de contratos estáveis. Enquanto fazíamos bem, de forma lucrativa o treinamento e consultoria para implantar sistemas de telemarketing em nossos clientes, a operação da central de telemarketing não gerava resultado e, sim, era fonte de desgaste. Demitimos mais gente com a extinção da central.

Rui Francisco, meu filho, que tinha sido, certamente até aquela época, o melhor colaborador que a empresa jamais teve, deixou a empresa brigado comigo pois até dinheiro de poupança dele tinha sido usado para pagar débitos. Consegui devolver o dinheiro do Rui com juros, somente um ano depois. Mantemos uma forte amizade que supera os laços de pai-filho.

Decidimos reposicionar a empresa como uma boutique que presta serviços de qualidade para clientes que querem qualidade e sabem reconhecer a diferença. Com isso, abrimos mão de concorrer em grandes projetos negociados por mesas de compra e que fazem pagamento 90 dias depois da entrega dos resultados. Ou seja, não estamos financiando as companhias telefônicas, indústrias automobilísticas multinacionais ou entidades públicas.

Não nos interessa concorrer e ganhar projetos por preços menores, mas que não nos remunerem de forma suficiente para pagar bons profissionais ou obter lucro.

Encontrado o rumo certo, temos tido um bom período de prosperidade, nos últimos 13 anos, graças a nosso trabalho. Todos os empregados são registrados, as obrigações trabalhistas cumpridas em dia, os tributos são recolhidos de forma rigorosa.

A força das indicações

Nosso negócio é baseado em confiança. Podemos ser contratados por preço maior que o da concorrência se o cliente confiar que vamos realizar o projeto de acordo com o projeto, dentro do prazo e com a qualidade requerida.

A última coisa que o cliente deseja é precisar reclamar por prazo ou encontrar alguma falha na realização da pesquisa a ponto de estabelecer desconfiança ou descrédito. Por isso o business de pesquisa é baseado em marca forte, em indicação de quem já utilizou os serviços e ficou satisfeito.

Tais indicações podem ser feitas de forma espontânea por pessoas que conhecemos em nosso trabalho gratuito em associações profissionais, entre antigos colegas de escola, entre antigos alunos, entre pessoas que conhecemos em congressos e assim por diante.

É possível também estimular as recomendações solicitando aos clientes satisfeitos que nos indiquem para outras divisões da mesma empresa. Ou mostrando cartas de referência de outros clientes satisfeitos. Isso tem sido feito sistematicamente por nós.

Todos os projetos têm que ser lucrativos

Deixamos de nos interessar por projetos de grande porte desenvolvidos por grandes empresas que têm como norma comprar pesquisa como commodities, pelo menor preço e pagar meses depois da entrega do relatório.

Ficamos contrariados várias vezes em que, depois de sermos escolhidos pelo setor de inteligência de mercado, tivemos de negociar com as mesas de compra por que outro fornecedor tinha oferecido menor preço por um projeto inferior. E não adiantava muito argumentar que nosso projeto tinha algo a mais, que nossa metodologia era melhor, que íamos entregar antes, que nosso pessoal era mais qualificado, etc. Quando aceitávamos baixar o preço, e ter a honra de trabalhar para aquele cliente, víamos que nossas margens eram tão baixas que corríamos o risco de ter prejuízo. Doía estarmos financiando projeto para grandes corporações.

Independentemente da qualidade técnica dos pesquisadores, muitas empresas de pesquisa fecharam por que assumiram débitos bancários para financiar projetos grandes. Ou quando perderam a conta de um grande cliente. Tem sido bastante satisfatória nossa decisão de manter equipe fixa enxuta, com gente de excelente nível, em condições de gerenciar com toda atenção os projetos. Temos a flexibilidade de contratar freelancers complementando a equipe fixa. Todos os nossos projetos têm que ser lucrativos.

Para pagamento de nossos custos fixos e remunerarmos nossa equipe de forma adequada, temos que dispor de uma receita mínima que atinja nosso ponto de equilíbrio. Esse valor de faturamento mínimo está escrito em um cartaz em minha sala, como um estímulo para irmos atrás de negócios todo o tempo.

Outra decisão importante foi a de procurar clientes em setores de atividade diversificadas e em vários países. Cobrar clientes em várias moedas cria salvaguardas de investimento com mais resistência às crises brasileiras.

Buscamos consultores competentes, para uma visão externa

Ao longo do tempo, tivemos muitos consultores que nos chamaram atenção para a necessidade de foco, controles mais precisos, manter custos baixos, treinamento de pessoal e assim por diante. Desejo destacar três profissionais que ajudaram a Demanda a continuar por tanto tempo. Devo muito a eles: Celso Barboza, Boris Drizin e Airton Rodrigues.

Celso Barboza está hoje em serviço público no Estado de São Paulo e só isso já me tranquiliza que estamos bem-servidos e bem-gerenciados. Trabalha como assessor de planejamento na Secretaria de Logística e

Transportes do Estado de São Paulo. Trabalhou mais recentemente na Artesp Agência Reguladora de Transportes do Estado de São Paulo. Antes teve uma longa carreira profissional como executivo em empresas privadas.

Celso ajudou a Demanda, ainda na década de 1970, a criar documentos de controle contábil para autorização de pedido, implantou conciliação de cheques, estabeleceu controles financeiros, ajudou a motivar a equipe. Foi ele, enfim, que estabeleceu uma das primeiras gestões financeiras que tivemos. Ao longo dos anos, Celso esteve sempre por perto e quando era diretor de uma empresa na Bahia recomendou a nossa contratação.

Uma vez, já nos anos 1990, Celso recomendou: - “Feche a filial do Rio de Janeiro!”. Como assim, fechar a filial que existia há 10 anos e que mantinha clientes tão importantes como a CVM, Coca-Cola e Reynolds! Há cerca de um ano antes dessa conversa, meu antigo sócio da Demanda no Rio, Felipe Spotorno, decidira deixar a sociedade e abrir outra empresa. Coloquei outros gerentes na posição, mas eles se sentiam muito sozinhos, tinham pouca possibilidade de vender aos exigentes clientes do Rio e eu não tinha interesse em me mudar para lá. O escritório dava apoio para fazermos os projetos vendidos em São Paulo, mas apresentava prejuízo e todo mês tínhamos que transferir recursos. Aceitei a recomendação.

Boris Drizin é um dos melhores estrategistas e coaches que conheço. Também é um consultor importante para a Demanda e espero que continue assim por muitos anos, beneficiando a Gabriela e outros dirigentes da empresa. No começo da atividade da Demanda, eu queria fazer um folheto em Inglês e, já naquela época, Boris estava trabalhando na Alcântara Machado ou na Monsanto e ele me deu dicas sob o ponto de vista de um cliente potencial ao ler o folheto. Recomendou que incluísse umas frases de publicitário famoso americano, que dispusesse a lista de clientes em determinada ordem e até corrigiu o Inglês.

Boris publicou seu primeiro livro sobre administração do tempo e criou a empresa Timing para treinar e prestar consultoria, ensinar os executivos a aproveitarem melhor as horas de seu dia. Eu e vários gerentes da Demanda participamos de seus treinamentos animados, divertidos, práticos e úteis.

Como Sócrates, o filósofo contemporâneo Boris faz perguntas inteligentes e me empurra para definições, decisões, caminhos relevantes. Está sempre atualizado sobre as tendências, trocamos dicas de leituras.

Celso e Boris fazem parte da confraria de antigos alunos da FGV que se reúne a cada dois ou três meses - os sobreviventes.

Airton Rodrigues é articulado professor universitário, estudioso, dedicado que, depois de ter auxiliado algumas empresas a implantar seus sistemas ISO, prestou consultoria para que a Demanda também criasse os mecanismos

internos de controle próprios da Certificação ISO 20.252. Ao longo de mais de 18 meses nos anos de 2011 e 2012 trabalhamos integrados para desenhar controles, rever formas de arquivo, desenhar processos, criar planilhas e treinar nosso pessoal a utilizar os mecanismos que hoje estão acessíveis a todos em nosso sistema operacional.

Na época, da mesma forma que algumas outras empresas do setor, achávamos que os clientes iriam dar preferência na escolha de institutos que adotassem o sistema ISO. Além de trabalhar em condições internacionais de compliance considerávamos uma boa oportunidade para treinar a equipe e isso foi feito, com sucesso.

O trabalho do Airton permitiu que adotássemos os procedimentos, a receita que em todo o mundo estava sendo adotada.

Com o tempo percebemos que a escolha de fornecedores não dependia da posse do certificado ISO em si, mas sim de trabalhar de forma correta, e desse modo, resolvemos não contratar uma certificadora. No futuro esse interesse poderá voltar à baila.

A nossa associação com as entidades ESOMAR, ABEP, ASBPM e EPHMRA, e a correspondente adoção de seus códigos de conduta, nos habilita para trabalhos para qualquer empresa em todo o mundo.

Princípios que determinam a continuidade da empresa

- Acredito muito na experimentação para transformar o sonho em realidade. Não tenho medo de errar ou compromisso de acertar sempre. Do pensamento à ação.*
- Estou sempre em movimento, pensando em projetos novos, pessoais ou da empresa. Acredito que os sonhos devem se transformar em planos que, por sua vez, podem se transformar em projetos reais para construirmos um melhor futuro para todos.*
- Não devemos fraquejar e desistir de algo que iniciamos, por mais prosaico que seja, como abrir uma porta emperrada. Se você desiste de coisas simples, fica condescendente consigo mesmo e se acostuma a desistir facilmente de tudo.*
- Acredito muito no sucesso em pequenas doses. Uma carta ou uma mensagem de agradecimento de um cliente deve ser festejada como uma grande conquista.*
- O dinheiro deve ser obtido como consequência natural do trabalho e nunca pela exploração de qualquer pessoa. Quero desenvolver trabalho lucrativo compartilhando os benefícios com quem participou do trabalho.*

- *Jamais dar comissões ou vantagens ilícitas pessoais para os contratantes de nosso trabalho. Procurar sempre manter satisfeito o cliente em cada projeto, oferecendo mais do que foi contratado.*
- *Todo projeto deve ser autossustentado, ou seja, incorporar em si os recursos para sua remuneração e continuidade. Em exemplo simples: se gasto com viagem a um congresso de pesquisas espero, em certo prazo, resultados diretos que pagueem minha viagem. Os brindes que a Demanda costuma dar a clientes (CDs, toalhas de praia, canecas, livros, utensílios de escritório, potes de geleia, artesanatos etc.) trazem sempre a marca da empresa, pois queremos ser lembrados.*
- *Apoio com meu trabalho pessoal e com recursos materiais as entidades profissionais do setor por que sei que com seu progresso haverá benefícios à comunidade mais ampla. Apoio entidades benemerentes, principalmente as que amparam crianças carentes ou com dificuldades.*
- *Não acredito em fazer trabalhos com prejuízo e esperar que os próximos projetos para o mesmo cliente compensem com lucro. Embora tenha orgulho de trabalhar para grandes empresas não sacrificaria a qualidade de nossos padrões aceitando encomendas que possam dar prejuízo ou cujo sistema de pagamento nos arrastaria aos juros escorchantes do sistema bancário nacional.*

Família apoiadora, com filhos interessados na continuidade da empresa

Tenho muita sorte. Tenho quatro filhos lindos, bem-formados, bem-educados, inteligentes e que contribuem para a continuidade da Demanda. Reconheço que o processo de ajuste de meu modo de gerir a empresa com os deles é possível graças à grande paciência que eles têm.

Silvia, a primeira das filhas, é terapeuta ocupacional e manteve consultório para atendimento mais voltado a crianças com dificuldades. Fez curso universitário na PUC de Campinas, depois algumas especializações. Depois, com filhos grandes, já com 51 anos, iniciou o curso universitário de Psicologia na Uninove e se formou em com 54 anos. Com atendimento combinado de terapia ocupacional e psicologia, trabalha também em casa de pacientes. Como é superorganizada e hábil negociadora, trouxe um apoio importante em um momento em que decidi restringir minha dedicação à parte operacional da Demanda. Ela trabalha com Marcos Sampaio e Paulo Campos, controlando as finanças da empresa, auxilia em compras, estabelece negociações de governabilidade com a Gabriela.

Silvia faz trabalho voluntário na ACM (Associação Cristã de Moços), entidade da qual é próxima desde muito jovem. Foi acampando na ACM que conheceu o marido Eduardo Marcondes, hoje juiz de direito. Silvia é discreta na escolha de roupas, econômica, conciliadora, disposta a ouvir pessoas,

talvez por isso também síndica do prédio onde mora. Preocupada com causas sociais, considero-a de personalidade predominante azul (ver capítulo deste livro para estudo de segmentação por personalidades).

Gabriela, diretora de operações da Demanda, tem personalidade dominante Dourada. É superorganizada nos projetos, previdente, boa em controles, impaciente e controladora, gosta de organizar eventos com muita antecedência. Tem boa formação em artes por ter se formado em Arquitetura, mas também pelo casamento com Gilberto Prado, professor universitário e artista. Gabriela é bastante independente, determinada, teimosa. Foi assim que decidiu desde cedo, com 16 anos, fazer intercâmbio nos EUA, depois graduação em Arquitetura na Universidade Mackenzie e, depois, com bolsa de estudos conseguida por ela mesma, fazer mestrado na prestigiosa Kungl Tekniska Högskolan - Instituto Real de Tecnologia, de Estocolmo, Suécia. Na volta, continuou os estudos e obteve doutorado no Instituto de Geociências, da Unicamp. Lembro-me dela defendendo sua qualificação grávida de 8 meses da Alice, minha neta.

A empresa deve muito a ela pelo ajuste de direção que conduziu à recuperação financeira. Gabe criou praticamente do nada, uma divisão de negócios, a Demanda Health, especializada em pesquisas no setor de saúde que está entre as melhores do Brasil. Essa divisão proporciona a maior parte da receita da Demanda. Gabe conhece bastante do mercado brasileiro de saúde humana e é convidada para falar sobre esse assunto em outros países.

Rui Francisco tem personalidade Laranja, de empreendedor. Estudou Engenharia Elétrica inicialmente na Universidade Mackenzie, depois fez MBA em Administração no Insper, em Illinois, EUA e no Brasil e vários cursos de especialização, tanto no Brasil como nos EUA e Espanha. É superantenado com novidades e tendências de gestão tendo sido durante alguns anos o representante da Oxford Leadership no Brasil. É simpático, bom articulador, faz palestras cativantes. Mora em Curitiba onde trabalhou como CEO da Indústria Barion de Chocolates por aproximadamente 4 anos. Atualmente presta serviços de consultoria de gestão com sua empresa Xian. Em 2016 foi eleito para ocupar a presidência no capítulo do Paraná da entidade internacional YPO – Young Presidents Organization. Autor do bom livro Liderança Pioneira Metaversa, que trata de inovação e impacto positivo na gestão de empresas. Durante um período de uns 10 anos na diretoria da Demanda, Rui ajudou a montar controles gerenciais mais precisos e empurrou a empresa para maior presença internacional com a abertura do escritório de Nova York. Também aumentou nosso trabalho de consultoria e desenvolvimento de business plans em continuidade às pesquisas que fazíamos para os clientes. Ajudou bastante a estabelecer a orientação para negócios mais amplos que os de pesquisa.

Pedro, o filho caçula, é meu sócio na Demanda. Valorizo sua orientação e preciosos conselhos, obtidos com sua visão de planejamento de negócios maiores e de finanças, obtida depois que trabalhou em bancos internacionais de investimentos como Merrill Lynch e Credit Suisse. Depois de uma sólida carreira em organização de comércio online, resolveu empreender no setor de serviços bancários. Quando tinha 15 anos, Pedro escreveu, em coautoria com outro garoto, um interessante livro sobre vírus online e ataques cibernéticos. Pedro estudou Administração na EAESP-FGV e fez MBA no INSEAD, parte em Fontainebleau, na França, parte em Singapura. Casado com Adriana, uma engenheira e professora universitária em Sustentabilidade, Pedro é tranquilo, discreto, muito simpático, leitor voraz, tem personalidade dominante Verde.

Os quatro filhos viajam seguidamente ao exterior e daí possuem visão internacional de negócios, cada um em sua área de interesse. Os quatro filhos cresceram acompanhando o trabalho em pesquisa de seu pai e mãe, as palestras em associações profissionais, as aulas nas universidades. Em suas residências, há livros sobre Ciências Sociais, Marketing, Pesquisa e Administração. Bel, a mãe de Silvia, Gabriela e Rui Francisco é cientista social e pesquisadora. Ana Maria Castanheira, mãe de Pedro, é matemática, doutora em Administração e professora universitária. Não tive filhos com Marcia Arantes, psicóloga clínica, antiga professora universitária com quem fui casado por quase 10 anos.

Evidentemente há conflitos sobre a maneira de conduzir os trabalhos na Demanda, a que dar prioridade, como se relacionar com as pessoas. Sobre esse assunto me é difícil de escrever. Os que têm convivência comigo sabem das brigas internas que trazem desgaste e desânimo pessoal, uma sensação de que meu tempo de gestão já passou e que agora tenho que me dedicar a outras coisas, por exemplo, aos Conselhos de que sou membro, a cuidar da saúde praticando esportes, a gerir os recursos que garantam minha proteção quando for mais velho, além de, naturalmente, escrever minhas memórias.





REFLEXÕES SOBRE A ROTINA DO PESQUISADOR DE MERCADO

Desejo compartilhar algumas reflexões envolvendo o relacionamento entre o fornecedor, o contratante e o usuário das pesquisas pensando na nossa atividade rotineira, com as etapas de planejamento, coleta de dados, processamento, análise e apresentação de relatório.

Briefing de Pesquisa

Certa ocasião uma gerente de pesquisa em grande agência de propaganda estava se lamentando:

“Isso aqui é uma bagunça, todo dia aparece alguém de planejamento ou de atendimento e pede para eu fazer uma pesquisa sobre algum assunto, às vezes não entendo direito, mas acho que nem eles mesmos sabem o que querem. Perco meu tempo planejando, pedindo cotação para os institutos e eles perdem o tempo deles fazendo as propostas. Daí, meus clientes internos desistem quando sabem quanto vai custar. E ainda dizem que não entendi direito o que queriam.”

Sugeri algo que melhorou muito a vida dessa gerente: - “Peça para eles preencherem um questionário com um briefing padrão sobre o que eles querem”.

E criamos um briefing padrão com uma dúzia de perguntas como:

1. Produto ou serviço a ser pesquisado?
2. Que informações específicas deseja obter?
3. Com que método pensa em fazer essa pesquisa?
4. Por que deseja fazer essa pesquisa? Qual o objetivo de marketing ou comunicação?
5. Quem solicitou essa pesquisa no cliente final?
6. Quem aprovou o pedido de orçamento na agência?
7. De que conta ou orçamento sairá o pagamento?
8. Até quanto espera gastar?

9. Para quando espera o resultado?
10. O que fará com os resultados dessa pesquisa?
11. Qual o padrão de ação (exemplo, se for um teste de anúncio, que proporção de respondentes que mostram compreensão, interesse, nível de satisfação e intenção de compra, justifica a aprovação da propaganda)?
12. Para quando deseja as propostas?

O preenchimento desse documento interno foi aprovado pelo diretor da agência e passou a ser requisito de trabalho. Embora o questionário pudesse ser preenchido em 15 ou 20 minutos, ele estimulava a reflexão por parte do solicitante, estabelecia um compromisso, permitia rastreamento e principalmente mostrava respeito pelo tempo do gerente de pesquisas.

Depois da implantação desse “documento”, houve mais assertividade no processo de contratação interna e externa. Os pedidos verbais, em que o contato da agência ficava em pé solicitando trabalho enquanto olhava o relógio (hoje seria o celular), acabaram.

Evidentemente, no começo houve reclamações pelo “excesso de burocracia.” Muitos profissionais de atendimento estão mais acostumados a falar e menos a escrever.

É sempre importante pedir um briefing escrito para seu cliente. A leitura conjunta faz com que o cliente reflita sobre o que está querendo e, muitas vezes, simplifique e ajuste o território da pesquisa, pense melhor no tempo e de onde tirar o dinheiro. Nesse momento da reunião de briefing é possível testar possibilidades de como o trabalho pode ser feito e entender expectativas. Também é o momento que o cliente avalia se o fornecedor potencial tem experiência do que está falando e se transmite confiança de que o projeto será bem executado e trará resultados efetivos. Em um processo de concorrência, a escolha do fornecedor pode não ser feita no momento ou não apenas pela pessoa com quem se está fazendo a reunião de briefing. É certeza que os sentimentos gerados no contato pessoal serão levados à mesa para decisão de escolha do fornecedor com quem aquele cliente deseja trabalhar.

Grupo de discussões e entrevistas em salas de espelhos

Quando as discussões em grupo (ou como alguns gostam de chamar, grupos de discussão ou focus groups) começaram a ser feitas no Brasil, no final da década de 1960, os parâmetros eram bem diferentes dos de hoje. Inspirados no que se fazia nos Estados Unidos e Inglaterra, os pesquisadores da época consideravam que os moderadores deviam ser psicólogos experientes para descobrir o que estava aparente nas discussões, mas também o que era dito de modo inconsciente. Procurava-se entender o que era dito, mas também o

significado psicológico mais profundo das relações entre pessoas, os produtos que consumiam e suas marcas.

Os pioneiros Pergentino Mendes de Almeida, Alfredo Carmo e Julio Vercesi, para mencionar alguns, experimentavam organizar e moderar grupos em diferentes situações. No começo, os grupos eram basicamente femininos e organizados nas residências das consumidoras que aceitavam receber visitas de outras consumidoras na sala de visitas e oferecer um café ou chá com bolo enquanto transcorria a conversa. Bem no começo, as participantes eram as vizinhas que, conforme se convencionava, não eram muito amigas, apenas conhecidas. Com o tempo algumas donas de casa gostaram da experiência de receber visitantes e ofereciam suas casas aceitando pagamento em dinheiro pelo aluguel.

O número de participantes variava embora, desde o começo, se estipulasse serem “necessários” 8 participantes. A explicação para esse número ninguém sabia bem, provavelmente alguém tivesse importado alguma experiência norte-americana em que 8 correspondia ao número de arquétipos psicológicos e que, assim, esse número tornaria os debates mais equilibrados. Quando lecionei na Escola Superior de Propaganda em 1968 e, depois mais tarde na FAAP e na FGV, tive que ler mais sobre o assunto. Embora nunca tivesse encontrado algo sólido para comprovar essa tese, mantive a crença de que 8 é o número ideal.

Sabíamos também ser necessário que, dentre os participantes, não houvesse parentes ou amigos próximos para reduzir a possibilidade de preconceitos. Os grupos deveriam ter pessoas de perfil homogêneo para tentar entender diferenças de atitudes e comportamentos de determinados segmentos. As comparações deveriam ser feitas entre grupos e nunca entre pessoas de mesmo grupo. Então, os grupos de homens deveriam ser separados dos de mulheres, os de mais velhos dos mais moços, os mais pobres dos mais ricos. Independentemente do que se estava pesquisando, a segmentação era e é até hoje no Brasil, com honrosas exceções, por perfil demográfico.

Em pesquisas políticas, eu recrutava grupos considerando as variáveis: antigos eleitores de determinados partidos, local de residência, etnia e outras características. Para determinadas marcas de vanguarda ainda selecionava os que frequentavam baladas ou exibiam tatuagens.

Muitos anos mais tarde, em 2008, estudando o crescimento da poupança privada ao longo de alguns anos para a Anapp, um consórcio de bancos e seguradoras, cheguei, junto com outros pesquisadores de minha equipe, a outras soluções de segmentação de mercado que se ajustavam melhor ao entendimento do assunto. O tema está sendo abordado no capítulo 4 deste livro, sob o título Segmentação por Personalidades e foi apresentado em um congresso da Esomar no Rio de Janeiro.

Inicialmente as discussões em grupo, do mesmo modo que as entrevistas em profundidade eram apenas gravadas em áudio. Lembro-me dos gravadores grandes marca Geloso, de rolos, que ficavam sobre a mesa. Depois vieram os gravadores japoneses com fita cassete. Como a audição apenas do gravador era deficiente, passamos a colocar também outro microfone sobre a mesa, pedindo aos participantes que não batessem com a xícara de chá no pires, para não atrapalhar a gravação.

Com o tempo as agências de propaganda McCann, Lintas, Standard, JWThompson, queriam que os grupos de consumidores fossem reunidos em seus escritórios tanto para se obter melhor gravação como para possibilitar a interação do pessoal de criação com os consumidores. A seguir, foram criadas as salas de observação com qualidade acústica e espelho transparente que permitiam a observação não participativa dos próprios clientes.

As salas de espelho são hoje em dia o padrão de local para discussão em grupo e para alguns jovens pesquisadores parece que sem ela não existe dg, não se consegue focar um assunto. E os clientes adoram mostrar que acompanham o que acontece no mercado acompanhando os debates de consumidores enquanto comem um salgadinho e tomam suco de laranja, sem serem observados. É a forma preferida de os clientes ouvirem consumidores, além das visitas acompanhadas a supermercados e shopping centers.

Ambiente de laboratório?

Há muita controvérsia sobre a qualidade da informação obtida no laboratório que é uma sala de dg. Os participantes sabem que estão sendo observados e gravados, estão naquele ambiente com outros desconhecidos e devem mostrar rapidamente, no pequeno tempo disponível, como são inteligentes, espertos, econômicos, elegantes, de bom gosto, experientes, viajados, boas donas de casa, que cuidam bem dos filhos, aliás, que têm a sorte de terem os mais inteligentes filhos jamais surgidos na face da Terra, etc.

A situação de interação inicial de pessoas é cuidadosa, competitiva, de conquista de afeto. O assunto a ser discutido está a anos-luz de distância do ambiente de decisão, do ponto de venda, da influência de outros atores do processo de compra, das necessidades específicas do momento, da comunicação do entorno. Antigamente havia um tempo (curto, uns 10 minutos) estabelecido pelo pesquisador para o warm up, aquecimento do grupo, apresentação, deixar as pessoas mais à vontade, mas isso ou está acabando ou já acabou pela impaciência dos clientes que querem que o assunto da reunião seja abordado o quanto antes.

Os clientes, em geral jovens MBAs, que conhecem os planos estratégicos de suas empresas, mas sabem muito pouco de metodologia de pesquisa, não têm

tempo a perder. Permanecem presos em seus celulares, teclando as mensagens, acompanhando notícias importantes do mundo exterior. Depois das 2 horas que aceitam permanecer na sala de grupo, já têm outras importantes coisas a fazer. Menos refletir sobre o que ocorreu nos grupos junto com os moderadores.

Em geral o gerente de Inteligência de Mercado assiste a alguns dos grupos, acompanhando o transcorrer dos debates com a cópia do roteiro, avaliando se todos os assuntos estão sendo cobertos. Esse é um dos momentos de verdade em que o fornecedor de pesquisa mostra seu envolvimento, seu cuidado no planejamento e realização da pesquisa, na garantia de que todos os participantes estejam realmente qualificados.

Alguns clientes gostam de dirigir perguntas ao grupo sobre assuntos controvertidos. Isso acontece normalmente em uma pausa, na qual o moderador pede licença e sai da sala para saber dos clientes se há algo mais a perguntar.

Cliente difícil

Uma cliente queria que nossa moderadora Célia Sassano usasse um ponto de ouvido e ficava interrompendo a todo minuto: –“pergunta tal coisa para aquele gordinho de camisa branca”, ”volta ao assunto do preço que eu não entendi”. A certa altura, a moderadora tirou o ponto do ouvido e continuou tranquilamente, muito bem, cobrindo todos os assuntos do roteiro. A cliente ficou inconformada por ter perdido o brinquedinho.

Essa cliente, de instituição pública, era extremamente apegada a detalhes formais da operação da pesquisa: quanto se pagava de incentivos comprovados com a cópia dos recibos, aparência de todos os participantes da pesquisa mesmo aqueles envolvidos em gravação e digitação, a ordem dos grupos, a cor do fundo do relatório...

Quando Julio Tannus, que era diretor de projetos da Demanda, ouviu essa cliente se referir à nossa recrutadora como “navalhada”, por ter uma cicatriz facial, ficou possesso da vida e definiu que não desejava mais trabalhar com essa cliente preconceituosa. Depois de encerrar e entregar o projeto, abrimos mão da conta, decidimos não mais participar de novos processos de contratação.

Bebidas na sala

É interessante observar o comportamento de participantes quando o cliente saiu da sala: eles olham para o espelho, ajeitam o cabelo, conversam entre si, fazem piadinha sobre o moderador...

Antigamente os grupos não tinham limitação e todos fumavam e bebiam. Cerveja era o mais comum, mas as discussões em grupo de homens, em geral

à noite, eram regadas a uísque. Como em uma festa. Com a fumaça de cigarros, à medida que progrediam as conversas, a sala ia ficando enevoadada, alguns tossiam, outros já estavam suficientemente alegres e perdiam a noção, contavam piadas, interrompiam o moderador, desviavam do assunto. Havia pesquisadores que defendiam ser esse o comportamento mais natural de convivência social e ainda que a bebida reduzia a tensão inicial e liberava as pessoas para falar realmente o que sentiam. Apenas há menos de 30 anos, portanto na década de 1980, a Demanda deixou de servir bebida alcoólica em seus grupos e em entrevistas em profundidade.

Acalmando os ânimos

Um caso interessante aconteceu conosco em um programa de entrevistas em profundidade sobre usabilidade de celular para a empresa coreana Samsung. A mesma pesquisa já tinha sido feita na Indonésia e agora estava no Brasil. A empresa de pesquisa da Coreia que nos contratou é parte de enorme grupo internacional. Pouco antes da entrevista em si, o gerente da empresa de pesquisas disse que não estava confortável com o roteiro da entrevista que estava sendo usado. O cliente da Samsung explodiu, primeiro falando em Coreano e depois mudando para o Inglês.

-“Agora que você diz isso..., a poucos minutos antes de começar essa entrevista? Esse já é o segundo país, você devia ter percebido e mudado o roteiro logo que terminou a pesquisa na Indonésia. Essa é sua função, você é o especialista, não eu!”

A maior bronca, em tom ríspido.

Linda Lomelino, moderadora e eu estávamos de boca aberta pelo inesperado. Então ela interveio calmamente, falando de forma suave, mas convincente e propôs uma solução. A Demanda poderia ajeitar ali mesmo o guia e testar outra forma de abordagem, tudo a ser feito rapidamente. Em seguida, fizemos as mudanças e deu tudo certo. Depois o cliente da agência de pesquisa coreana veio nos agradecer.

Não resisto em comentar o perfil de clientes da Coreia, já que trabalhamos com vários deles, fabricantes de automóveis, escavadoras e celulares. E trabalhamos também com empresas de pesquisa da Coreia que são seus master suppliers. Os coreanos trabalham duro, muitas horas por dia, são rápidos e exigem contrapartida de serviço rápido. É difícil acompanhá-los. Essa é a razão por que às vezes preferem contratar outra empresa de pesquisa, que não a filial local. O tipo de organização das grandes empresas de pesquisa do Brasil, com o atendimento de dia a dia feito por júniores, com horários limitados, mais lentos, com certeza não deve ser conveniente para os industriais coreanos.

Em estado beligerante permanente com a Coreia do Norte, todo coreano do Sul é obrigado ao treinamento militar até os 35 anos. Essa instrução favorece a forma física privilegiada, o respeito pela disciplina, ordem, obediência hierárquica. Cada cliente é um militar que espera serviço quase militar. Nossa equipe gosta dos clientes coreanos.

Eu solo

Nas décadas de 1970 a 1990 fazíamos muitas pesquisas no setor agrícola (sobre sementes, defensivos, fertilizantes) e veterinário (medicamentos, rações, suplementos). Havia alguns experientes pesquisadores trabalhando na Demanda, os engenheiros-agrônomos Fernando Torres e Rui Gorniak, além de uma equipe de campo espetacular.

Lembro-me de um projeto na década de 1980 em que a contratante era a MSD-Agrivet. A Demanda foi chamada para fazer 3 grupos de criadores de gado no Rio Grande do Sul, em São Borja, Livramento e Bagé. Saí daqui de avião da Varig até Porto Alegre e de lá em avião menor, que voa baixo e vai balançando asas, para São Borja. Depois de deixar a mala no hotel, fui procurar onde fazer o grupo e decidi pela associação comercial e agrícola, negocieei o uso de uma sala e reservei para a tarde do dia seguinte. Marquei o grupo para as 4 da tarde do dia seguinte.

Em seguida fui à cooperativa agrícola e loja de produtos veterinários da cidade e conversando daqui e dali, obtive uma lista de principais criadores (com acima de tantas cabeças), seus telefones e onde costumavam ficar naquela tarde, além das próprias lojas. A cooperativa, o Banco do Brasil e o Bradesco eram alguns dos lugares onde eles se reuniam para prostrar, falar do tempo, discutir os preços de insumos. Lá fui eu para qualificar e recrutar.

Consegui falar com alguns, eles indicaram outros e eu usava o nome dos que confirmaram a presença para convidar outros e foi assim até quase a hora do almoço do dia seguinte. Corri, em seguida, para comprar na padaria um lanche que seria servido aos visitantes e em uma loja comercial os brindes, umas facas de churrasco bonitas, que daria de presente. Levei tudo à associação comercial, arrumei a sala do jeito que queria. Voltei ao hotel para comer algo, tomar um banho e trocar de roupa. Em seguida voltei à associação comercial e lá estava eu, antes das 4, recebendo os pecuaristas. Quando chegaram os que eu queria, mudei novamente de papel, expliquei melhor do que tratava a reunião e moderei o grupo, munido de meu gravador. Muitas informações, eu estava feliz com os resultados. Agradei e distribuí meu presente. Houve um mal-estar, alguns murmuraram algo, outros agradeceram de forma rápida. Algo estava acontecendo.

Um deles comentou: - “você é paulista e não sabe, mas aqui no Rio Grande não se dá faca de presente, a não ser para inimigo, quando quer cortar a

amizade.” O doador de uma faca, de acordo com a tradição local, só deve oferecer uma faca com uma moeda de um centavo em anexo, que o destinatário prontamente dá de volta para o doador como um “pagamento” para a faca, preservando assim a sua relação (e dedos).

Apreendi mais uma. Continuei sozinho nas outras duas cidades repetindo o esforço de localização de pecuaristas, convite, locação de sala em hotel ou na associação comercial e agrícola, recepção, gravação, moderação e entrega de brindes, só que desta vez eram novos brindes, por exemplo, garrafas de vinho de que todos gostavam.

Nesses grupos, a maioria toma chimarrão enquanto fala, alguns vinham de bombacha, um ou outro com revólver na cinta ou punhal.

De volta ouvi as gravações tomando notas e fiz o relatório, bem-aceito e elogiado, depois que foi traduzido ao Inglês por um tradutor que era muito melhor que eu nessa língua.

Tais grupos de discussão, além de outros estudos qualitativos e quantitativos com gado nelore, realizados em todo Brasil, permitiram o lançamento de Ivomec, um parasiticida de muito sucesso.

Mãe apareceu para entrevista com a filha de 2 anos, o que fazer?

Naquela manhã de novembro de 2016 estava lotada a sala de observação com espelho da CPI, uma empresa de pesquisas em Lima, Peru, enquanto esperávamos o novo respondente de uma entrevista pessoal sobre impressoras e tintas de impressão. Denise Mutal era a moderadora nesse projeto internacional que envolvia 4 países.

Na sala de entrevista tinha sido preparada uma pequena exposição de equipamentos, material promocional e embalagens. Depois de certa demora, entrou na sala de entrevista a próxima respondente, uma mãe com sua pequena filha de 2 anos no colo. Houve um agito entre meus clientes na sala de observação.

O recrutamento estava correto, ela era a compradora do equipamento e a principal usuária. A única maneira que essa consumidora pôde nos atender, saindo de casa e vindo à empresa de pesquisas para responder as nossas perguntas, foi trazendo a filha pequena. E a pequena não gostava de ficar longe da mãe, com pessoas estranhas, portanto tínhamos que fazer a entrevista com a mãe, mas mantendo a criança na sala. Ou então dispensar a consumidora qualificada.

Denise começou a entrevista, fazendo o aquecimento, estabelecendo o rapport. O roteiro da entrevista exigia que a respondente lesse alguns conceitos, que examinasse algumas impressoras, embalagens de tinta e cartazes de ponto de venda e opinasse sobre tudo em aproximadamente uma

hora. Isso claramente não poderia ser feito por uma mãe segurando uma irrequieta criança no colo. Embalagens coloridas atraem crianças mais que brinquedos embaixo de árvore de natal. Então Denise, mãe de duas filhas pequenas, pegou a criança no colo e ficou balançando, enquanto a mãe respondia. A condição da entrevista estava difícil, Denise passava as mãos no cabelo, nervosa.

Então, tive a ideia e decidi convidar uma das nossas clientes, que trabalhava na filial da empresa no Peru e que também tinha duas filhas pequenas, para entrar na sala e cuidar da criança. Maravilha, foi a solução! Ela entrou com uma revista, pegou a menininha no colo e a levou para outro canto da sala para conversarem baixinho, ver figuras. Às vezes punha a criança no colo e a embalava.

A entrevista demorou um pouco mais que o previsto, mas ficou ótima. Quando Denise, e a cliente voltaram para a sala de observação, estávamos de pé para cumprimentá-las, toda a equipe de pesquisa: a gerente de pesquisas dos EUA, o gerente de varejo do Peru, o tradutor simultâneo, a auxiliar para anotar as respostas, e eu.

Brindes ou incentivos

Hoje está quase institucionalizado o pagamento pela participação em grupos e entrevistas em profundidade. São chamados internacionalmente de “incentivos”. Entende-se que pessoas não queiram mais perder tempo, dedicar às vezes horas de transporte entre a casa e o local do grupo, e ainda gastar dinheiro com transporte ou combustível. Com médicos, o pagamento é padrão, pois se ele não estivesse ocupado com a pesquisa estaria em consulta e cobraria por isso.

A pergunta que não quer calar: a remuneração cria uma nova categoria de respondentes profissionais, cuja resposta pode ser diferente das do consumidor comum, que simplesmente não deseja responder pesquisas?

A ABEP possui o CRQ, um sistema interessante de filtro de participantes das discussões em grupo e outras pesquisas como clínica de carros. Para cada nome recrutado, verifica-se em um cadastro sobre a sua eventual participação em outras pesquisas e o cliente decide manter ou retirar o convite. Como o custo para quem informa seus participantes é menor, o sistema se autoalimenta.

Hoje em dia são feitos grupos de todos tamanhos, de 2 a 10 pessoas, mas ainda entrevistas grupais. Os nomes passaram ser duplas, tríades, minigrupos e o que mais puder ser lembrado. O uso de expressões em Inglês parece dar maior credibilidade a quem escreve o relatório.

O nível de aproveitamento dos debates e achados é absolutamente superficial, em todas as empresas de pesquisa, principalmente as maiores. Somente a informação imediatamente aparente é relatada. O formato de apresentação dos relatórios em PowerPoint está muito mais bonito, mais ilustrado por fotografias extraídas de bancos de imagens, com infográficos. Com reprodução de poucos testemunhais procura-se levar ao cliente o que foi dito. Colocamos também algum filme curto do ambiente de pesquisa. O contexto ou relevância para a tomada de decisão do cliente é algo que merece maiores reflexões.

Pesquisas online em painéis de respondentes

Vamos pensar juntos: o que nós, pesquisadores, fizemos para afastar os consumidores, a ponto de hoje ser impossível extrair amostras probabilísticas da população?

Por que os consumidores não querem falar conosco:

- Nós insistimos em criar questionários muito longos e cansativos que despertam no entrevistado o sentimento de que eles foram exauridos, explorados, enganados. O sentimento de quem termina a entrevista é de que aquela foi a última vez que aceitam responder a uma pesquisa.
- Muitas vezes o entrevistador, ansioso para cumprir sua quota, mente sobre a duração da entrevista.
- As perguntas são mal formuladas, deixam dúvidas, inquietam no respondente. Os questionários de estudos feitos ao mesmo tempo em vários países são mal traduzidos de outras línguas.
- Algumas empresas de vendas utilizam o artifício da entrevista para oferecer coleções de livros, imóveis, quotas de clubes, cursos. O respondente se sente enganado.
- As chamadas por telefone podem ser feitas em momentos inadequados e o pesquisador parece não ter sensibilidade para entender isso.
- Há uma tendência de o número de telefones fixos ter crescimento lento enquanto que o de celulares se expande. Amostras domiciliares por telefone tendem a ser feitas por quotas, por falta de listas confiáveis, atualizadas.

Além disso, há o medo de assaltos, as portas não são abertas para desconhecidos, os porteiros impedem o acesso a apartamentos.

Embora o conceito de painéis de respondentes seja muito antigo, ainda da década de 1960 nos EUA, o progresso tecnológico dos últimos 15 anos facilitou a criação de painéis de respondentes online. São praticamente respondentes profissionais, dispostos a falar sobre tudo, com o perfil de consumo mais mutável que o de camaleões. Em 2012 estimava-se que, todos

os grandes painéis nos EUA reunissem mais de 40 milhões de respondentes cativos. Esse é um formidável universo, mas quando se ia a fundo percebia-se que cada respondente estava vinculado a vários painéis, alguns até a 20 painéis ao mesmo tempo, de modo que todo dia tinha uma ou mais pesquisas a responder e, dessa forma, ganhar alguns pontos para trocar por mercadorias ou dinheiro.

Fomos contratados recentemente para uma pesquisa que requeria falar com usuários de lentes fotocromáticas, lentes de contato, multifocais, etc. Uma parte da pesquisa era em lojas e outra, por acordo com o cliente, por respondentes online. Por um preço bastante razoável, encontramos um fornecedor de painel com milhões de consumidores que nos forneceu 1600 respondentes que estariam qualificados para nossa pesquisa.

Cruzando o tempo de resposta, algumas perguntas de qualificação cruzada e a natureza de algumas respostas, jogamos fora 411 respondentes que simplesmente mentiram a qualificação e perfil de consumo. Podem até terem sido preenchidos por robots. Qual a expertise necessária para o analista que, em princípio, deve desconfiar das respostas de todo mundo e ir garimpando as que são boas, honestas?

Sou do tempo antigo, em que cada respondente de pesquisa, quantitativa ou qualitativa, tinha que ser perfeitamente qualificado. Não estou dizendo que respondentes online não são qualificados, pois levaria pedradas de todos os institutos grandes internacionais que usam o recurso há muitos anos e tem painéis próprios. Estou dizendo que você, pesquisador, usuário de pesquisas, deve se precaver. Use quotas cruzadas, pegadinhas, lógica entre perguntas e, sem dó, jogue fora o lixo.

Apresentação de relatórios

Para a maioria dos projetos de pesquisa, a apresentação do relatório encerra a relação temporária entre o cliente e a empresa de pesquisa. Evidentemente que não gostamos que seja assim. Queremos continuar o relacionamento auxiliando o cliente, tornando suas decisões mais sábias, mais consistentes com as oportunidades de mercado.

Uma parte dos clientes permite que avancemos mais em seus assuntos internos e nos convida a participar da elaboração do plano de negócios que a pesquisa está orientando. Quanto mais tempo você permanece com o cliente, mais frequente será seu interesse em repetir a contratação ou recomendar sua empresa.

Uma maneira boa de fazer a apresentação é por meio de um seminário mais longo, de um dia ou meio dia, do qual participem os gerentes envolvidos nas ações posteriores à obtenção dos dados. Por exemplo, quando se trata o lançamento de novo produto, em que a pesquisa traz inputs de preço,

embalagem, comunicação e distribuição, seria mais eficiente reunir em um seminário todos os responsáveis por esses setores do que comunicar a cada um separadamente.

Quando a prestação de serviços envolve a realização de uma atividade posterior, por exemplo, uma campanha de propaganda ou um longo trabalho de consultoria, o relatório da pesquisa é apresentado primeiro, como o subsídio de mercado necessário para as decisões ou propostas seguintes.

O capítulo 1 de uma apresentação de campanha de comunicação tem o título típico: “O mercado”.

A apresentação do relatório é o momento da verdade, aquele que permitirá que você seja elogiado e convidado para outro projeto ou rejeitado para sempre.

Imagine a sala em que você está apresentando o seu relatório em PowerPoint da pesquisa feita em dois meses e cobrindo muitos temas, em todo o país, com muitos tipos de públicos. Você tem uma hora. Das 150 imagens iniciais você já reduziu para 50, mas não está muito seguro quanto ao tempo.

Na sala escolhida, vão chegando e sentando o diretor de Marketing, o gerente da linha de produtos, o pessoal da agência de propaganda, o gerente de Inteligência de Mercado e um consultor externo. Alguns deles você conhece. Cada um deles tem interesses distintos e preocupações a quilômetros de distância dali. Todos com seus celulares ligados, acompanhando algo muito importante. Você pede autorização e inicia a apresentação.

Depois de 10 minutos, sem avisar, aparece o presidente da empresa, também com seu celular ligado. Todos param, alguém pergunta ao recém-chegado se ele deseja que a apresentação volte ao começo, mas ele, condescendente, diz que não, que eu posso tocar de onde parei.

Vou indo bem, explico melhor o que perguntam. Agora, com o presidente à mesa, alguns sentem mais motivação em aprofundar questões, as dúvidas aumentam, os participantes querem mostrar envolvimento, vários fazem comentários inteligentes.

O gerente de Inteligência é seu aliado, pois ele acompanhou o projeto em detalhes, aprovou o planejamento, além de ter visto antes o conteúdo da apresentação. Não se iluda, naquele momento, ele deve parecer aos outros como um profissional exigente e rigoroso, está do lado da empresa contratante. Ficará contrariado se encontrar a menor inconsistência ou não pudermos explicar algum resultado.

Alguns comentários e perguntas recebidas em nossas mais de mil apresentações de relatórios:

COMENTÁRIO OU PERGUNTA - O QUE SE ENTENDE

“Por que não pesquisaram também isso?”

Uma pergunta corriqueira de quem quer mostrar serviço, ou seja, é algo que não estava no escopo original do trabalho de dois meses. O que podemos responder a essa pergunta: “Sabe que você deu uma boa ideia? Acho que devemos fazer nova pesquisa e ampliarmos a informação sobre esse e outros detalhes, vocês não acham? Temos verba?”

“Deu mesmo o que já sabíamos, não há muita novidade.”

Esse comentário pode dar a entender: “Quem foi o imbecil que contratou uma pesquisa cara e desnecessária para descobrir o que já sabíamos?” O que podemos responder a essa pergunta: “Agora estamos mais seguros de estar no caminho certo.”

“Mas, essa amostra não é pequena demais?”

“Como se sabe, a amostra, o método, o questionário e tudo o mais do projeto de pesquisa tinham sido planejados e aprovados há meses atrás...” É nosso momento de glória: lembramos nosso tempo como professor e respondemos usando expressões de estatística como: intervalo de confiança, dizemos algumas letras gregas, alguns números, alguns testes com nomes e pronto, restabelecemos a confiança e a ordem no recinto.

Comentário hostil, por exemplo: *“Vocês, pesquisadores, erram muito...”*

Respondemos com humor, por exemplo: “Sim erramos muito, mas também acertamos muito e isso que garante que sejamos sempre consultados”

“Será que o resultado da pesquisa ficou prejudicado pelo período do ano/das festas?”

As dúvidas sobre a qualidade da pesquisa tratam do período da coleta, do método, do local, do tipo de entrevistadores, da forma de fazer a pergunta, da experiência do instituto e o que mais for lembrado na hora.

Mas se o resultado da pesquisa está indicando direções diferentes da desejada, por exemplo, em uma prévia eleitoral, nosso candidato tende a perder a eleição, há contestação no ato. Na Idade Média o portador de más notícias tinha a cabeça cortada por ordem do rei. O pesquisador que traz más notícias sobre o resultado provável das eleições em geral não é pago. Em pesquisas eleitorais deve-se cobrar uma elevada parte do custo antes de sua realização, pois os riscos de não se receber são elevados.

Em mais de 6500 projetos, a Demanda levou apenas 3 “canos” de contratantes de pesquisa. Um deles foi de candidato a prefeito perdedor em Nova Odessa. Outro foi de um fabricante de casas de madeira falido. O

terceiro foi de empresa de pesquisas da Alemanha, também falida. Nesse último caso, o projeto era para um cartão de crédito.

Para tornarmos a apresentação mais fácil de ser entendida e acompanhada, mesmo que o tema da pesquisa seja árido, introduzimos nos últimos anos a abordagem de storytelling. Tentamos reproduzir o momento em que, nos tempos primitivos, os caçadores se reuniam em volta da fogueira para contar histórias das caçadas e transmitir de forma oral uma tradição.

Ensinar pelo exemplo. Tratar o tema da condição humana com suas fraquezas e realidades, mostrar exemplos individuais para ilustrar o coletivo. Fotos, filmes e gravações da coleta de dados aproximam os executivos das empresas clientes ao consumidor de seus produtos. Dão carne ao esqueleto de dados. Imagens de entrevistadores em campo são importantes.

Histogramas permitem entender relações e processos. Gráficos comparativos, simples, mas claros facilitam entendimento. Usar as cores da marca do cliente ajuda a obter simpatia.





APRENDENDO SEMPRE

Acho divertido estudar. Faz bem para minha saúde mental. Vou contar alguns exemplos:

Corretagem de seguros, outra opção de sobrevivência.

Quando o governo Collor bloqueou minhas poupanças no primeiro dia depois de sua posse em março de 1990, fiquei, como todos os brasileiros, absolutamente indignado, sem saber o que fazer.

Depois de xingá-lo muito e desejar a sua morte, devidamente acompanhado da ministra Zélia Cardoso de Melo, corri para tirar o que podia do banco: apenas Cz 50.000 (cruzados), ou o equivalente a R\$ 9.600, em janeiro de 2017. Era como se o dinheiro de toda a vida de trabalho tivesse virado fumaça, de um momento para outro. Era o que tinha para pagar meus empregados e tocar a vida...

A poupança, o investimento mais acessível ao cidadão comum, o pé-de-meia que o pai fazia no banco para o filho recém-nascido, na expectativa de pagar os estudos dele quando chegasse à idade de ir para a faculdade, ou a reserva que o candidato a microempresário fazia para começar sua própria atividade, tudo foi confiscado, com a promessa de devolução 18 meses depois, em parcelas e com uma taxa fixa de remuneração.

Todas as empresas estavam na mesma situação. Eu tinha dinheiro da Demanda e da TeleMarketing para receber dos clientes e contas dos fornecedores para pagar. Começou um período de escambo, troca de mercadorias por serviços quando possível.

Tínhamos feito implantação de central de telemarketing na Indústria de Papéis Simão, uma empresa que vendia papel higiênico, toalhas de papel, guardanapos e outros descartáveis. Como eles não tinham dinheiro, ofereceram me pagar em mercadorias. Foi interessante receber grandes fardos de papel higiênico e papel toalha em meu escritório da Rua da

Consolação e depois surgiu o problema de arrumar lugar para guardá-los. Uma parte foi levada pelos colaboradores da Demanda e outra utilizada para pagar alguns fornecedores. A ADVB aceitou receber nossa anuidade em papel higiênico.

Os assalariados registrados continuavam a receber seus salários e minha mulher, que era professora no Mackenzie, passou a cuidar das despesas da casa por poucos meses até que eu recuperasse o prumo.

Foi nesse período que achei que tinha que encontrar uma saída que garantisse o sustento dos filhos independentemente das loucuras de um ou outro governante, com seus imaginativos planos econômicos. Já conhecia o setor de seguros por ter feito pesquisas para algumas seguradoras e tinha entendido que corretores ganhavam muito e trabalhavam pouco. Só que, para ser corretor, era necessário fazer um curso e ser habilitado em sindicato. E lá fui eu, com 48 anos, fazer um novo curso profissional na minha vida: o de corretor de seguros, na Funenseg (Escola Nacional de Seguros) durante as noites de 1991.

A escola era no bairro da Bela Vista, em São Paulo. Conheci pessoas interessantes, em geral mais jovens, também desejosas de ampliar o conhecimento e obter a certificação. O curso como um todo foi fácil, matérias informativas relacionadas à regulamentação do setor. Não havia curso com técnicas de vendas de seguros efetivamente.

Naquela época pensei em juntar os conhecimentos de telemarketing e seguros criando uma operação de vendas de seguros baseada em trabalho domiciliar pelo telefone. A ideia era criar uma rede de 400 ou 500 prepostos, principalmente mulheres que não podiam ocupar trabalho externo ou por que tinham crianças pequenas ou outras razões, treiná-las em técnicas de vendas e agendamento e entregar a elas de forma regular listas de nomes e telefones de pessoas que poderiam ser clientes potenciais de seguros-saúde. Eu imaginava que, além de elas próprias se interessarem pelos seguros, também poderiam envolver os conhecidos e amigos. As chamadas seriam feitas de suas próprias casas e as contas de telefones poderiam ser pagas por nós. Imaginei que seria necessário treinamento constante para novas interessadas e que elas próprias fossem um meio de divulgação para as amigas desejosas de um trabalho domiciliar.

Recebi meu certificado de conclusão e registrei-me no sindicato para poder trabalhar como corretor habilitado. Não dei sequência ao projeto da rede domiciliar de venda de seguros, mas ainda acho que o conceito seja atual.

Cadastrei-me na Porto Seguro e fechei seguros de automóveis meus, da minha família e de alguns amigos. Fiz também seguro contra incêndio e

danos do prédio onde a Demanda estava instalada à Rua da Consolação, em 1992.

Percebi que a corretagem de seguros não estava entre minhas atividades preferidas e pouco a pouco me desinteressei, dedicando meu tempo a outras atividades.

O aprendizado sobre a linguagem técnica e a natureza do negócio de seguros, com seus diferentes players e oportunidades melhorou muito minha competência para fazer vendas de projetos de pesquisas e telemarketing para seguradoras e corretoras.

Trabalhamos bastante para a Pamcary, Sul América, Bradesco e a Anapp (Associação Nacional de Previdência Privada), uma entidade que reunia 45 bancos e seguradoras interessadas em desenvolver a previdência privada no país. Do trabalho de mais de 2 anos para a Anapp surgiu o estudo de segmentação por personalidades descrito em outra parte deste livro.

É sempre possível que agora, no outono da vida, eu considere útil a minha licença como corretor de seguros para ganhar mais uns trocados...

Harvard Business School

Estava nevando, um frio de lascar quando, em fevereiro de 1999, pousei em Boston para alimentar um sonho de toda vida: estudar na Harvard.

Meu amigo Thomas Case me incentivou bastante. Eu tinha estudado e preparado aulas com textos e livros de professores da Harvard. Com a reserva de um amigo canadense antigo aluno dessa escola, já tinha me hospedado no tradicional Harvard Club de Nova York, na 35W44th, e fiquei muito bem impressionado com as instalações antigas, cheias de história. Nas paredes havia fotografias de antigos alunos que tinham sido presidentes dos EUA e de grandes empresas. Alguns prêmios Nobel naquelas fotografias antigas. Grandes salas de estar e leitura com iluminação agradável.

Uma biblioteca senhorial, com poltronas de couro, mesas de madeira escura. O ginásio de esportes era muito bem equipado, igualmente decorado com fotos e antigas raquetes de madeira dos anos 1930, 1940, 1950 deixados por antigos e ilustres frequentadores da quadra de squash. No restaurante, para o café da manhã, encontrava o buffet magnífico, as louças com o conhecido logo Veritas. Mesmo para os hóspedes, a frequência às instalações sociais tinha que ser em traje social, nem pensar em usar jeans ou tênis. Para os que queriam sair com trajes de caminhada para o Central Park, por exemplo, deveria ser usada uma porta lateral apropriada.

Estava com cabeça feita, na verdade estava louco para estudar na Harvard Business School. Visitei seu site para conhecer algumas alternativas, li folhetos e escolhi o “Leadership in Professional Business Firms”.

Submeti meu currículo e fui aceito para um curso de uma semana morando no alojamento da própria escola, comendo em seu refeitório e estudando muito. Acompanhei um bem-planejado plano de aulas expositivas mas muito participativas, li longos textos enviados anteriormente ou distribuídos no início do curso e participei de trabalhos em grupo no fim do dia, entrando pela noite. A palavra que uso para descrever esse curso: intenso.

Como o setor de serviços é bastante amplo, havia cases de empresas de Marketing, mas também de auditoria, bancos, saúde, seguros, consultoria em TI, treinamento, administração geral, etc. Éramos 120 participantes de todo o mundo, porém mais dos EUA e Europa, divididos por duas classes de 60 alunos.

Do Brasil éramos apenas cinco alunos, Vicky Bloch, Winston Fritsch, Marcio Curvo, Mario Tanaka e eu. Fui olhar minhas apostilas desse curso para lembrar o nome de professores: Jay Lorsch, Jack Gabarro, Tom DeLong, Ashish Nanda, Carl Sloane e Herminia Ibarra. Todos eles eram autores de livros inspiradores e consultores de grandes empresas e governos. Durante a rica semana, foram convidados também presidentes de empresas internacionais de serviços para palestras e diálogo com alunos. Para essas palestras as classes eram reunidas em auditórios maiores.

O que obtive de aprendizado imediatamente, durante o curso:

- Um conhecimento da dinâmica do negócio de consultoria com a divisão de tarefas entre os níveis de profissionais;
- Algumas formas com que empresas de serviços conquistam e mantêm clientes;
- Cases de grandes empresas de serviços, como: Bain, Andersen Consulting, Morgan Stanley, McKinsey, Ogilvy & Mather;
- Modo de dar aulas estimulando participação de alunos ao longo da exposição, isto é, construindo o entendimento juntos;
- Relacionamento no melhor nível com um grupo interessante de profissionais com visões de negócios de todo o mundo.

Sim, é caro estudar em Harvard, mas digo que compensa e recomendo, sem pestanejar.

Treinamento em estatística, na Índia

Participei de um valioso treinamento com uma empresa indiana, a Metric Global, da região de Mumbai e Pune. Éramos um grupo de 8 pesquisadores de vários países para, em 4 dias intensos, aprender sobre uma metodologia de pesquisa que permite fazer estimativas mais precisas de consumo com base em declarações de intenção de consumidores e seus perfis. Os clientes

satisfeitos não são necessariamente fiéis. Para serem fiéis eles devem estar comprometidos. O método permite, com uso de uma metodologia desenvolvida conjuntamente no Japão e Índia, caracterizar esses clientes e estabelecer melhor estimativa de resultados de vendas futuras.

Nesse treinamento de estatística aplicada a pesquisas conheci pesquisadores da Nova Zelândia, China, Bulgária, Tailândia e da própria Índia.

Pune é uma cidade universitária importante, um centro de desenvolvimento de informática e telecomunicações. Os instrutores da Metric Global tinham forte ligação com a Academia, alguns eram professores universitários o que nos permitiu visitar o campus e entender algo sobre a formação dos indianos.

Fiquei surpreso em saber que os jovens indianos aprendem programação desde cedo e desenvolvem seus próprios programas para o estudo e trabalho, ou seja, não é como no Brasil que compramos os programas Microsoft ou Adobe prontos para nossa aplicação. Isso permite o desenvolvimento matemático e lógico de uma enorme geração de indianos com resultados futuros brilhantes.

Percebi também a austeridade, a simplicidade dos escritórios, construções, carros, roupas e tudo que cercava o dia a dia das pessoas daquela empresa e da cidade em si. Eles usavam os recursos para outras finalidades, nada de ostentação ou demonstração de status social ao modo ocidental.

A Índia é um país surpreendente sob muitos aspectos. Espantei-me com o tráfego pesado de veículos de todo tamanho pelas ruas, caminhões disputando o espaço com bicicletas, mototáxis (“tuctuc”), mas também carros particulares. Vi também vacas passeando calmamente nas calçadas ocupadas por pedestres.

Banheiro sem papel higiênico, a limpeza das partes íntimas é feita com água de pequenos baldes colocados convenientemente em cada banheiro ou ainda chuveirinhos. Comparando com os métodos de higiene pessoal habituais do Ocidente ainda acho que, na Índia, o sistema é mais limpo e econômico, com melhores resultados que no Brasil. A higiene corporal é feita sempre com a mão esquerda sendo reservada a mão direita para atividade mais nobre, como a de levar a comida à boca.

A alimentação em almoços e jantares é feita sem talheres, sempre com a mão direita. Os indianos pegam o pão macio e usam-no para envolver a carne ou legumes e levar à boca. Tudo com muita pimenta.

Talvez o uso separado das mãos esquerda e direita estabeleça desde cedo o maior hábito de uso da mão esquerda com resultados neurológicos importantes.

O culto das muitas divindades, algumas diferentes de região a região do país, também é um aspecto interessante da cultura hindu. Visitei em Mumbai um templo em que era cultuada a imagem de Ganesha, a divindade gorda de 4 braços com cara de elefante com apenas uma presa. Também enfeitado com flores havia próximo um grande rato prateado que representava um inimigo subjugado por Ganesha e utilizado como sua cavalcadura. Aqueles que seguem o Hinduísmo devem respeitar as tradições, acreditar nos livros sagrados, crer em centenas de divindades e na força do destino reservado para cada ser vivo.

Os hindus são politeístas, acreditam em vários deuses, entre eles, Brahma, que representa a força criadora do universo e Ganesha, deus da sabedoria e sorte do universo.

A yoga criada na Índia é adotada como prática espiritual, além de exercício físico por centenas de milhões de pessoas de todo o mundo. Vi essa prática em todo lugar em que andei. Em Pune vi, por fora, os centros de meditação (ashram) de Oxo, com seus monges vestidos com cores vivas.

A Índia também é um país de grandes números. População superior a 1,2 bilhões de habitantes em 2016, mas que tende a superar os 2 bilhões em 2050 passando em muito a China. Ainda a população está mais concentrada em zona urbana, com cidades gigantescas, tem o Hindi e o Inglês como línguas oficiais mais 23 línguas dos diversos estados e centenas de dialetos. Nos hotéis de Mumbai e Pune, liguei a TV e zapeei pelos canais para conhecer a diversidade de programas, de aparências dos atores, apresentadores e das línguas. Entendi a razão de a Índia ter sido conquistada muitas vezes ao longo de sua história de mais de 5 mil anos. É um ajuntamento humano diversificado, com diferentes línguas, etnias, culturas e divindades, com sua história pacífica, bastante respeitosa de castas e grupos sociais diferentes. É raro ouvir-se falar em rebeliões, conflitos raciais ou religiosos na Índia. Pouco se houve falar em roubo. A religiosidade da população e o respeito aos valores familiares é forte freio à emergência de movimentos políticos ou sociais violentos, além do crime em geral.

Tenho uma pequena história do período de treinamento em Pune. Uma das participantes do treinamento, a pesquisadora da Bulgária, fumava bastante, em quase todos os intervalos aproveitava para sair e fumar. Uma das instrutoras comentou que na Índia era mais raro encontrar fumantes, só pouco mais de 10% dos adultos fumavam. A moça da Bulgária, que era solteira, comentou que, na Bulgária, mais da metade da população fumava e que, portanto, seria mais difícil para ela encontrar um casamento na Índia. Naquele momento observei que como a Bulgária tinha, na época, apenas 7 milhões de habitantes e a Índia 1,2 bilhões, era evidente que ela estava

errada, pois havia na Índia mais de 60 milhões de homens fumantes que podiam ter interesse em cortejar mulheres que também fumavam.

A hospitalidade dos indianos deve ser destacada. Desde a recepção no aeroporto de Mumbai e transporte até o hotel para descanso e rápida explicação sobre costumes, para depois sairmos em direção a Pune. Ainda na van do aeroporto recebi uma garrafa de água mineral com a recomendação que tomasse apenas água mineral, de preferência daquela marca engarrafada pela Coca-Cola. Em uma das noites fomos convidados a ir a um hotel onde havia música ao vivo internacional e espaço para dança. Eu e outros estrangeiros dançamos com as indianas que trabalhavam na Metric. Na tarde do fim do treinamento, recebi a visita no hotel de uma das diretoras da empresa para despedida e mais atenção.

Nesse clima festivo para os participantes, algumas das mulheres que ministravam o treinamento trocaram as roupas ocidentais pelos longos saris, o traje indiano de algodão e seda, mostrando elegantemente parte da barriga, quase todas elas usando joias de ouro. Durante a pequena festa de despedida, fomos convidados a cantar ou contar ou dançar ou fazer algo característico de cada um de nossos países. Os chineses cantaram em coro uma bela e desafinada canção. O neozelandês dançou e cantou batendo no peito como os maoris fazem antes das partidas de futebol. Eu ensinei a todos o refrão “marinheiro só” e cantei, do meu jeito a música ensinada por Caetano Veloso:

–“Eu não sou daqui, marinheiro só... Eu não tenho amor, marinheiro só... Eu sou da Bahia, marinheiro só... De São Salvador, marinheiro só...” Foi bonito ver o acompanhamento musical dos indianos, chineses, da tailandesa e da búlgara...

Alemão na Alemanha

O que me deu na cabeça para, com 71 anos, começar a estudar alemão?

Desejo de exercitar a mente em algo muito difícil, bem diferente do que conhecia de línguas latinas? Desejo de ocupar meu tempo e atenção com algo útil? Perseguir um sonho de juventude de morar por um período de tempo na Europa? Testar se estava com sinais de senilidade precoce?

Acho que uma soma dessas coisas todas.

Como todos sabem, os alemães são muito bem organizados. O aprendizado da língua é classificado por estágios que iniciam com o Elementar com A11, depois A12, A21 e A22, depois o Autônomo com B11, B12, B21 e B22 e o Competente com C1 e C2. O nível C2 é equiparado ao nível universitário na Alemanha, profissionais que trabalham escrevendo, tradutores, e assim por diante.

Com certeza não tinha sinais de senilidade precoce, pois consegui tanto aprender algo de alemão como conviver com pessoas naquele país utilizando quase que exclusivamente essa língua. Comecei no Goethe de São Paulo frequentando classes comuns, com alunos de 20, 25 anos, ou seja, aqueles para quem você fala uma vez e pronto eles já entenderam. Também havia alunos mais velhos, alguns que haviam morado na Alemanha e desejavam refrescar a memória. Ninguém das classes chegava nem perto da minha idade. Comecei a estudar, depois do trabalho, em classes noturnas, mas decidi que era mais produtivo estudar de manhã.

As classes têm, no máximo, 15 alunos. O método de ensino é muito participativo e em toda aula todos os alunos estão expostos e têm que demonstrar entendimento. Em toda aula o professor pede exercícios de casa. Há jogos envolvendo a classe toda, estimulando o aprendizado. A biblioteca está disponível. Costumava levar vídeos com áudio e legenda em alemão e isso ajudou a descoberta da língua. Os testes eram difíceis, exigiam acompanhamento de toda a matéria.

Fazia uma brincadeira comigo mesmo que reconheço ser algo destrutiva. Dizia que meu processo de aprendizado era como a decisão de compra de banana nas barracas da estrada de Guarujá: na primeira barraca você passa em alta velocidade, mas nota que existe a banana, na segunda barraca você considera a hipótese de parar e só na terceira barraca você para e compra. Dizia que eu tinha que ler 3 vezes o texto para entender. Provavelmente duas vezes já seria suficiente.

Passei o mês de agosto de 2014 estudando na Alemanha, no Goethe Institut da pequena Schwäbisch Hall. Essa cidade é linda, tem origem no século 12 em um bispado que criou a igreja de São Miguel. Na escada da igreja são apresentados musicais e peças de teatro. Conserva por todo lugar uma paisagem natural com o rio margeado por predinhos históricos construídos ao longo dos séculos. Pontes antigas, mas bem-conservadas atravessam o rio. Em agosto tudo estava muito verde, muito florido e cheio de árvores frutíferas nas ruas, cerejeiras, macieiras, ameixeiras. Há museus de arte e de história da cidade. A cidade tem uma salina explorada desde a Antiguidade. É uma cidade com muitas casas de banho e spas. Nesse mês morei na residência de um casal de mais idade, Frau Renate e Herr Joseph Fucs, em uma localidade a 20 minutos de ônibus até a porta da escola. Fantástica experiência de acordar muito cedo, me vestir e pegar o ônibus precisamente às 7h05 para chegar precisamente às 7h25. Tomava café da manhã na cantina da escola e assistia a 4 horas de aulas diárias. Almoçava na própria cantina da escola e ia passear pela linda cidadezinha, em geral com colegas de classe. Na minha classe de 15 alunos, havia gente dos EUA, Itália, Espanha, Palestina, Iraque, Turquia, Ucrânia, Japão e eu do Brasil.

Apreendi a ler textos simples como o de jornais ou de livros infantis, entendi como é a construção de frases, as declinações, os principais verbos, as frases de comunicação coloquial e naturalmente os cardápios dos restaurantes. Isso tudo representa cerca de 100% mais do que sabia apenas um ano atrás. Estudei até o B21, ou Mittelstufe.

Foi divertido dar uma entrevista para um jornal local. Para eles era também incomum ter estudantes com idade avançada frequentando aqueles bancos escolares. Há uma reprodução da reportagem publicada no jornal Haller Tagesblatt sobre os dois estudantes com mais idade do Goethe, uma egípcia de 78 anos e um brasileiro de 72.

Como ganhar a vida de modo honesto

De forma diferente das máquinas, os seres humanos são bastante adaptáveis e procuram maneiras diferentes de ganhar a vida. Eis uma lista de minhas experiências profissionais, o que fiz ao longo da vida para ganhar a vida de modo honesto:

- Office boy
- Vendedor de livros
- Soldado
- Entrevistador freelancer
- Professor particular
- Supervisor de campo freelancer, “pacoteiro”
- Chefe de campo em empresa de pesquisa
- Sócio de empresa de pesquisa
- Sócio de empresa de merchandising
- Sócio de empresa de telemarketing
- Consultor em telemarketing
- Consultor em administração, marketing e negócios
- Instrutor em telemarketing e em pesquisa
- Revisor de livros
- Tradutor
- Professor universitário
- Corretor de seguros
- Palestrante

- Conselheiro, membro de conselhos de administração
- Servidor público, assessor de gabinete em secretaria de governo
- Escritor (direitos autorais)
- Locador de imóveis
- Investidor em mercado de capitais

Não que me considere excepcionalmente versátil. As atividades profissionais vieram da necessidade de ganhar dinheiro para sustentar a família em um sentido mais amplo e de alimentar meus sonhos de viver bem, conhecer lugares, conviver com gente interessante seja de que país for.

Considerarei novas ofertas e oportunidades de trabalho que aparecerem em minha vida, acredito que o melhor ainda está por vir.





COMO NASCERAM OS SERVIÇOS DA DEMANDA

“NOSSA MAIOR GLÓRIA NÃO ESTÁ EM JAMAIS CAIR, MAS EM LEVANTAR A CADA QUEDA”

Confúcio

Demanda Merchandising

Se a gente procura no Wikipédia a palavra merchandising encontra o conceito: *“é uma ferramenta de Marketing, formada pelo conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos no ponto de venda, de maneira tal que acelere sua rotatividade.”*

A primeira vez que ouvi a palavra merchandising foi na Escola Superior de Propaganda, mas entendi realmente como isso funcionava sendo sócio de uma empresa dedicada a essa atividade ainda em 1969.

A Demanda Merchandising foi uma das pioneiras no Brasil em oferecer serviço de divulgação de produtos em pontos de venda. Distribuíamos amostras em domicílios, visitávamos compradores de lojas para divulgar produtos novos, arrumávamos os produtos de forma atraente na prateleira, distribuíamos folhetos, colocávamos cartazes em gôndolas, cedíamos demonstradoras para exposições comerciais, fazíamos degustação e o que fosse necessário para dar mais visibilidade a novos lançamentos.

Aprendizado: como é importante a atividade de apoio a vendas no momento da decisão de compra. O efeito de nosso trabalho alavancava muito o comércio dos produtos.

Éramos 4 sócios, o David Robinson, Onofre Botallo, David Pond, e eu. Os sócios que dirigiam a operação no dia a dia eram Onofre e Robinson.

Na época os produtos que divulgávamos, por exemplo, eram o novo tecido Lycra da Du Pont, os cobertores Parahyba, as canetas Sylvapen e tantos outros. O trabalho começou em São Paulo, mas logo foi requerido em outras cidades, principalmente no Rio de Janeiro. Olga Torres, a supervisora encarregada de desenvolver alguns desses projetos, depois se tornaria uma grande amiga e cliente. Fizemos bons trabalhos, lucrativos e úteis. Com o tempo, todavia, quem cuidava da direção de trabalho de campo, visitando os pontos de venda e se relacionando com as demonstradoras, revelou-se irresponsável, prometia coisas impossíveis, mentia para clientes, em essência não fez o trabalho direito prejudicando a imagem da outra Demanda, a de pesquisas. Um sócio tinha outras ocupações em que ganhava mais dinheiro e deixou de cuidar do negócio. Decidi descontinuar essa atividade depois de uns 4 anos mas herdei débitos de INPS e FGTS atrasados, só conseguindo encerrar essa empresa alguns anos depois.

Outros aprendizados: 1) Não fique sócio de empresa com atividades que você não saiba controlar e 2) Pague seus impostos em dia.

IRPI, o que significava essa sigla.

Em 1978, motivado pelo ambiente por minha atividade de professor de pesquisa em duas das melhores faculdades de comunicações no Brasil, a Faculdade de Comunicações da FAAP e a ESPM - Escola Superior de Propaganda, criei no Brasil um serviço regular de pesquisa, o IRPI - Índice de Recordação de Propaganda. Fui atraído pela oportunidade de medição de resultados de mídia impressa e tinha visto naquela época na Itália algo parecido. Trabalhei nesse projeto com o Sérgio Pereira de Queiroz Cotrim, economista, professor universitário como eu.

No Brasil a pesquisa era feita entre leitores de principais revistas como Veja, Exame, Capricho, Manchete, Playboy e algumas outras que hoje não estão mais em circulação. O IRPI media a atenção, o interesse, o reconhecimento do anunciante e a compreensão de anúncios veiculados nessas revistas. Criamos índices para comparar desempenho para categorias de anunciantes e para tipos de revistas. Por meio de entrevistas pessoais realizadas em ambiente tranquilo, mostrávamos várias revistas e para aquelas que o respondente dizia ter lido perguntávamos primeiro sem abrir a revista, que anúncios eram lembrados, quem eram os anunciantes.

O mesmo exercício era feito mostrando a revista e especialmente os anúncios por um pequeno tempo e depois retirados da vista do leitor. Queríamos saber qual o conteúdo dos anúncios, e qual a intenção percebida do anunciante, o que ele queria transmitir. O IRPI era um estudo feito para 25 anúncios publicados numa determinada edição de revista, permitindo saber:

– Quantos leitores se lembravam de ter visto e lido um anúncio;

- Qual a mudança esperada de atitude do consumidor frente ao anúncio;
- Qual a opinião do consumidor sobre o anúncio.

Três níveis de recordação dos anúncios eram considerados: recordação espontânea, recordação com estímulo verbal e recordação com estímulo físico, mostrando a revista com o anúncio.

A seguir, era estabelecido o Índice IRPI, que media o valor global de recordação de anúncio. Levando-se em conta os três níveis de recordação, o Índice IRPI é comparado com outros anúncios de produtos da mesma categoria publicados na edição da revista pesquisada. O Índice de atitudes, a modificação de atitudes ocorrida após ver o anúncio, também era objeto de estudo.

Informávamos o nível de recordação global em comparação com nível de recordação médio dos 25 anúncios pesquisados e de todos os anúncios da mesma categoria.

Diferencial semântico, confronto dos perfis semânticos, índice de ressonância psicológica e reação emotiva – são as quatro partes finais do IRPI.

Os clientes eram agências de propaganda ou os próprios anunciantes. A pesquisa servia também para pré-testes de anúncios ainda em fase de criação ou pós-testes. Com o tempo essa pesquisa adquiriu notoriedade e certo volume de clientes, a ponto de criarmos uma nova empresa, com o mesmo nome IRPI, especializada em pesquisa de propaganda para qualquer veículo. Essa nova empresa foi estabelecida em sociedade com o prof. Sergio Cotrim, antigo professor da Faculdade de Comunicações da FAAP e da ESPM. As entrevistadoras eram da melhor qualidade, em geral estudantes universitárias da FAAP, nossas antigas alunas.

Uma ocasião fomos chamados para discutir o resultado de uma pesquisa com o diretor de conhecida agência brasileira de propaganda, mas o estranho é que aquela agência não tinha comprado os relatórios da pesquisa...

- “Como foi que você obteve esse relatório?”
- “Não sei bem, recebi do mídia...”

Descobrimos que uma agência de propaganda que tinha comprado nosso relatório tirava xerox e o distribuía (talvez revendia) a outras agências. Fiquei possesso, fui reclamar pessoalmente ao diretor da agência e a denunciei para a Abipeme. Soube que a Marplan e o Ibope tinham as mesmas queixas, que alguns clientes sacanas copiavam os relatórios e com isso reduziam as nossas possibilidades de ganho.

O IRPI passou a entregar relatórios em papel azul, mais feio, mas que não podia ser copiado pelas copiadoras tradicionais. E em toda página estava escrito o nome do cliente para dificultar a pirataria.

Acho que isso melhorou um pouco o fluxo de caixa. A empresa IRPI e seus serviços existiram por vários anos até a década de 1990 quando um dos planos econômicos, acho que o do Collor, acabou com sua vida.

Store Check Demanda

O sonho de muitos donos de institutos de pesquisa é conceber e implantar estudos regulares com patrocínio cooperativo, ou seja, em que vários clientes se cotizam para receber informações a cada período. Esses tipos de estudo são a base do sucesso dos negócios da Nielsen, Ibope, IMS e de tantas outras empresas. O exemplo da auditoria de estoques criado pela Nielsen ainda na década de 1950 nos EUA deve ser lembrado. A partir de acordo com redes de supermercados, a empresa conferia mensalmente as notas de compra de mercadorias e fazia a contagem física de estoques. Isso permitia informar com detalhes as vendas.

Nosso interesse levou-me a entender o que podia ser feito no Brasil para acompanhar o mercado de eletrodomésticos e depois equipamentos de som.

Após um processo de concepção e desenvolvimento de vários meses, consegui implantar o serviço Store Check Demanda, em abril de 1979. Tratava-se de um serviço de pesquisa regular feito nas sedes de lojas de departamento destinado a acompanhar a variação de vendas, de entrada de mercadorias, os níveis de estoques, preços e atividades promocionais de aproximadamente 35 tipos de aparelhos eletrodomésticos.

As informações eram baseadas em auditoria em cadeias de lojas de departamento que, voluntariamente e sob contrato, permitiam o acesso a todos os controles de compras e vendas com preços de cada modelo e marca de eletrodoméstico e eletroportátil. A contrapartida para as lojas era uma informação exclusiva sobre o conjunto de vendas. Ou seja, nós consolidávamos os dados e devolvíamos aos lojistas, de modo que eles podiam acompanhar a sua participação de vendas de forma detalhada por tipo de produto.

A amostra pesquisada na Grande São Paulo era constituída de 135 lojas de departamento de alto volume de vendas, distribuída por cadeias como: Mesbla, Jumbo- -Eletro, Isnard, G. Aronson, Max Utilidades Domésticas, Lojas Columbia, Lojas Assumpção e Arapuã. Essas lojas não mais existem.

Os dados valiam para a cidade e estado de São Paulo e a capital do Rio e eram robustos, explicavam mais de 70% das vendas totais na região e cerca de 35% do Brasil. Nesse tempo, era o único serviço com tal propósito e os

clientes eram fabricantes de marcas como Brastemp, Consul, Frigidaire, Arno, Dako, Admiral, GE e outros. As coletas eram pessoais e os relatórios eram apresentados também pessoalmente. O gerente do Store Check Demanda era o Joubert Galvão de Souza e a coleta era feita por duas mocinhas ainda estudantes do último ano da ESPM, sendo a Célia Sassano uma delas. Tínhamos também outras pessoas ocupadas nas várias atividades.

O período de existência do Store Check foi também de profundas mudanças na economia, que contribuíram para a diminuição do interesse de clientes e mais tarde a decisão de encerramento desse serviço. A elevadíssima inflação exigiu das lojas uma delicada gestão de estoques e de busca externa de recursos financeiros, com ações diárias de acesso a crédito bancário.

Loucura Inflacionária no Brasil

INFLAÇÃO OFICIAL NO BRASIL		
1985 = 242,230 %	1986 = 79,664 %	1987 = 363,412 %
1988 = 980,210 %	1989 = 1.972,918 %	1990 = 1.620,967 %
1991 = 472,700 %	1992 = 1.119,101 %	1993 = 2.477,146 %
1994 = 916,460 %	1995 = 22,408 %	1996 = 9,565 %
Fonte: Banco Central do Brasil		

Quase todas as cadeias de lojas foram à falência. De outro lado, poucos fabricantes conseguiram se manter vivos. Houve ainda uma tremenda concentração dos negócios, as conhecidas marcas mantidas por muitos anos simplesmente foram tiradas de mercado ou transferidas para concorrentes. Lojistas como G. Aronson e outros adiantavam dinheiro para fabricantes e daí conseguiam melhores preços. Os fabricantes intimidados exigiam pagamento à vista ou antecipado. As nossas pesquisas passaram a mostrar apenas as vendas que os fabricantes decidiam fazer, os estoques dos lojistas ora cresciam, ora baixavam de forma errática. A concentração do mercado em poucas marcas reduziu a concorrência, o mercado passou a ser oligopólio de poucos participantes que se entendiam e trocavam informações diretamente entre si.

Com a decisão de encerrar a operação do Store Check a equipe foi realocada a projetos por encomenda. Depois da Demanda essas meninas fizeram carreira de sucesso em grandes empresas. Célia esteve na McCann Erickson, Nestlé, ficou longos anos na Estrela, voltou à Demanda em 2005 para gerenciar alguns bons projetos e atualmente é diretora da Ipsos. É mãe de um casal de filhos e logo será avó também, pois os filhos estão grandes e bonitos como a mãe.

Joubert mudou-se com a família para Presidente Prudente por alguns anos, mas depois voltou a São Paulo e novamente para a Demanda para trabalhar conosco por mais alguns anos. Devo muito a essa equipe maravilhosa.

Tele Marketing

O uso do telefone para ações comerciais teve início efetivo apenas no final dos anos 1960 e começo de 1970 nos Estados Unidos, França e alguns países europeus. Como era quase completa novidade na América Latina resolvi aprender sobre o assunto com a TeleAction, uma das pioneiras em telemarketing na França. Como a Demanda, essa empresa era associada do IMD International Marketing Development.

Em 1980, eu, o Wanderley Emerich Ribeiro, excelente profissional em vendas e treinamento e Ana Maria Leandro, culta, inteligente, charmosa e bem formada profissional de marketing criamos a empresa Tele Marketing Ltda.

Antes da criação da empresa, eu e a Ana Maria Leandro estivemos em Paris, em épocas diferentes para entender a operação e serviços, colher subsídios. Em 1980 voltei para Paris, desta vez para um estágio muito envolvente, de duas semanas. Ficamos um bom período traduzindo e principalmente adaptando ideias à realidade brasileira, lendo como se fazia também nos EUA, aprendendo sobre marketing direto em palestras e eventos locais e internacionais.

A marca dessa empresa manteve a cor laranja e tinha um desenho estilizado de mão discando, formando as letras T e M.

Eram 3 as atividades da Tele Marketing: treinamento sobre uso eficaz do telefone, a consultoria para implantação de sistemas próprios de vendas e o uso de central de telefones para ações determinadas.

O treinamento era destinado a melhorar a recepção, fazer vendas ativas e receptivas, qualificações de clientes potenciais, agendamentos e dezenas de outras ações. Os públicos a serem treinados eram: telefonistas, recepcionistas, vendedores, supervisores, gerentes de vendas e até diretores de marketing. Esses treinamentos podiam ser abertos, com profissionais de várias empresas ou fechados exclusivamente para os empregados de nossos clientes. Os treinamentos podiam ser de 4, 8, 16 horas, sempre para no máximo 20 pessoas. Treinamentos típicos abertos eram para no máximo 15 pessoas. Trabalhávamos em todo o Brasil e em muitos fins de semana. Tínhamos uma demanda firme, com vários cursos programados e correndo em paralelo para quase todas as semanas. Eu preferia ministrar os cursos fechados para empresas, que precediam a implantação de centrais próprias.

Com a obrigação de ensinar, aprendi sobre técnicas de argumentos de vendas e respostas a objeções, o que tem sido útil toda a vida.

A outra atividade era de consultoria para implantar sistemas de telemarketing próprio nas empresas. A implantação envolvia 4 etapas, o conhecimento dos processos e correspondente diagnóstico, o qual era aprovado pelo cliente, em seguida eram providenciados os recursos físicos, por exemplo computadores, telefones, mobiliário, espaços silenciosos, em seguida era feito o treinamento do pessoal. A última etapa era de controle e correção de eventuais falhas. Os resultados da operação de telemarketing a partir de um sistema (em contraposição ao uso aleatório, sem metas, pessoal treinado ou controle efetivo), traziam aumento substancial e imediato de vendas, ou redução de custos, com maior envolvimento de outros setores das empresas. Tenho ainda cartas de agradecimento pela implantação virtuosa de sistemas que modificaram para melhor o modelo de negócios das empresas. Tínhamos tanto sucesso que conseguimos que a Volkswagen nos homologasse para implantação em concessionárias dessa marca. Trabalhamos também em concessionárias Mercedes, Volvo e Ford. Implantamos mais de 80 centrais ou sistemas de telemarketing para algumas das mais importantes empresas brasileiras ao longo de 20 anos.

O levantamento prévio dos processos e recursos para implantação foi, para mim, uma fantástica oportunidade de conhecimento sobre a operação comercial de empresas de muitos setores, desde bancos, concessionárias automotivas, comércio de materiais de escritório, produtos industriais, empresas de serviços de saúde.

A terceira atividade da Tele Marketing era a de operação da central que possuíamos com dezenas de posições de trabalho com mobiliário, isolamento e iluminação adequados, telefones e computadores com tecnologia atualizada para a época. Operávamos como terceirizados das empresas para venda por telefone, agendamento de visitas, qualificação de clientes potenciais, fornecimento de informações a clientes e dezenas de outras ações. Nossos clientes eram operadoras de cartões de crédito, seguradoras, bancos, indústrias farmacêuticas, candidatos a cargos eletivos, empresas de assistência de saúde e tantos outros.

Olhando na perspectiva, nunca foi um bom negócio operar central de telemarketing. O modelo de negócios baseado em margens pequenas com exigência de volume para atingir operações lucrativas é um modelo muito sensível. A decisão de encerrar essa atividade foi tomada após alguns prejuízos e muito dispêndio de energia produtiva em tentar salvar um negócio intrinsecamente ruim.

Alguns fatores contribuem para isso. Para obter novos contratos, as empresas que operam telemarketing aceitam ter margens apertadas e daí trabalham

com mão de obra barata que precisava ser treinada em cada nova operação. O setor é preferido de advogados, é muito vulnerável a ações trabalhistas (com ou sem razão) e, embora não tenha garantia de contratos duradouros, tem que registrar a mão de obra. Teleoperadoras que faltam muito ao serviço, tem baixa produtividade, que fazem chamadas interurbanas não autorizadas ou que usam demais as facilidades da organização tendem a aumentar custos, minando a lucratividade. Ações trabalhistas perdidas afetam não apenas um, mas vários projetos. Para serem lucrativas as operações exigem grandes centrais, mais de 300 posições e isso demanda investimentos. Outro fator que ajuda a encerrar negócios de central de telemarketing é a perda de grandes contas, por exemplo, as vendas de cartão de crédito ou de assinaturas de revistas e jornais. Lembro-me de um banco americano que encerrou atividades no Brasil e com isso todas as vendas de cartões de crédito distribuídos por 5 empresas, na década de 1990. A redução súbita de receita redundou na falência de quase todas essas empresas.

O que aprendi: deve-se procurar um modelo de negócios cuja receita esteja dispersa por vários setores e principalmente vários clientes, de preferência em vários países. Fuja de negócios cuja lucratividade dependa de reduzir ganhos ou qualidade de vida de pessoas, principalmente das mais humildes.

A empresa Tele Marketing manteve atividades regulares até o ano 2000, quando decidimos agregar as operações em apenas uma empresa, denominada TM 2000 & Demanda Pesquisa e Desenvolvimento de Mercado SC Ltda.

Add+Impact

A Demanda é licenciada para fazer pesquisas de comunicação ou de conceito para novos produtos utilizando uma metodologia desenvolvida, no início, na Austrália e usada, com sucesso, em mais de 40 países. Alguns clientes internacionais, como a Sara Lee (Douwe Egberts) elegeram “add+impact” como padrão internacional para seus testes, não importa em que país estejam.

Desde o começo da história da pesquisa nos anos 20 e 30 do século passado, nos EUA, existia a preocupação de se saber se o dinheiro gasto em propaganda era bem empregado, se atinge o consumidor correto, se desperta uma atitude favorável, que o impele à compra da marca e se ajuda a criar uma imagem positiva do produto e marca. Existem muitos métodos, o mais ensinado nas aulas de pesquisa no Brasil até hoje é o AIDA que mede atenção, interesse, desejo e ação.

Com o propósito de fidelizar seus clientes os grandes institutos internacionais desenvolveram seus métodos próprios de pesquisa como marcas comerciais que são utilizados para seus clientes pelo mundo afora. Cada grande instituto jura que seu método é o melhor que todos os outros.

Quando um instituto internacional compra outro, há necessidade de se optar por um método e aquele que antes era o melhor do mundo é substituído... Aparecem argumentos para explicar aos clientes que afinal o antigo método, não era, assim, tipo, o melhor do mundo...

Para mim os congressos da Esomar sempre trouxeram boa oportunidade de troca de experiências internacionais. Estimulado por alguns pesquisadores de outros países, decidi conhecer melhor esse método e fui até Melbourne, na Austrália, por uma semana. Gostei do que aprendi e passei a utilizar esse método nas minhas pesquisas de propaganda no Brasil.

Em essência, o teste add+impact de um comercial de TV é feito com consumidores e não consumidores da marca a ser anunciada. Esses consumidores são convidados a assistir ao comercial em ambiente controlado e depois responder perguntas abertas e fechadas de um questionário-padrão (protocolo) usado em todo o mundo. São de 4 a 6 perguntas abertas e mais de 80 fechadas, em escala. As respostas são gravadas, digitadas e enviadas em ASCII para a Austrália voltando de lá processadas em um formato próprio em apenas dois dias. Em seguida são montadas em um relatório padrão em apenas mais um ou dois dias.

Os clientes se acostumam com o formato do relatório, bastante intuitivo e fácil de entender. O relatório mostra resultados de consumidores tocados pela mensagem, apenas interessados, desinteressados e comprometidos. Traz mapeamento da imagem da marca bastante ilustrativo, que permite tomar decisões na direção certa. Mostra os benefícios e prejuízos potenciais para a marca.

A ocasião de treinamento permitiu que eu conhecesse Melbourne e Sidney deixando um gosto de ‘quero mais’... Lindas cidades, bem-cuidadas, com gente bonita.

Disse a Mazé que acho Canadá e Austrália os melhores países do mundo, mas como o Canadá é muito frio, o primeiro lugar vai para a Austrália.

É um país seguro, de sportistas, de gente muito bem-educada, que mantém um equilíbrio racial bastante interessante, onde não se percebe discriminação. O clima é bom. Nível de vida muito bom. Uma gente sem muita afetação, sem grandes demonstrações de status e riqueza. De gente honesta. Que preserva a natureza. Que preserva a lei e a ordem.

Conheço alguns brasileiros que decidiram mudar para a Austrália e estão felizes com a vida por lá. É o caso de Mati, filho da Mazé, que casou com australiana e tem um filho (neto australiano de Mazé), trabalha em Sidney com transporte de mudanças, tem seu próprio caminhão.

É também o caso de Clarice Rodrigues Máximo, que trabalhou na Demanda, da mesma forma que sua mãe Lucia, muitos anos antes. Clarice trabalhava em um hotel em Gold Coast e estudava algo interessante.

Demanda Health

A atividade de pesquisas no setor de saúde humana, com relatórios entregues com a marca Demanda Health proporcionam a maior parte da receita da Demanda nos últimos 5 anos. São pesquisas feitas por encomenda diretamente da indústria farmacêutica e de outros institutos de pesquisa internacionais com especialidade nessa área. Nossos respondentes são profissionais de saúde como médicos, cuidadores, enfermeiros, terapeutas ocupacionais, líderes de associações e entidades, e compradores de hospitais. São também pacientes e seus familiares.

Pesquisas no setor de saúde humana ou animal têm sido realizadas pela Demanda nos últimos 40 ou 45 anos e não são novidade. O que é novidade é o direcionamento mercadológico para esse setor que requer elevada especialidade, com profissionais bem-treinados e motivados, a adoção de responsabilidade de fármaco-vigilância, a documentação responsável de todas as atividades com possibilidade de retorno e verificação, o estudo constante.

As pesquisas são feitas com nossos recursos internos, mas também subcontratando alguns excelentes profissionais do mercado para atividades específicas.

Nosso entendimento de expressões médicas facilita o relacionamento, estabelece a condição de confiança para que várias associações médicas nos procurem para avaliar a satisfação de seus associados.

A relação de temas pesquisados é bastante abrangente, como se pode ver a seguir:

Alergia e Imunologia HIV, Vacinas: Influenza, TB, Strep A, Dengue Anestesiologia, Cardiologia e Hemodinâmica, Anti-hipertensivo, Fibrilação Atrial, Anticoagulante, Cirurgia Cardiovascular, Cirurgia Geral, Cirurgia Vascular, Clínica Médica, Dermatologia, Dermatites, Psoríase, Acne, Onicomicose, Estética, Dor, Endocrinologia, Síndrome Metabólica, Hiperglicemia, Obesidade, Diabetes tipo I e II - dispositivos, tratamento, medicamentos, Gastroenterologia DRGE, Gastrite, Úlcera, Doença de Crohn, Colite Ulcerativa, HepB-C, Estudo Genético, Geriatria, Ginecologia e Obstetrícia, Terapia Hormonal, Atrofia Vulvovaginal, Dispareunia, Endometriose, Contracepção, Osteoporose, FIV, HPV, Hematologia e Hemoterapia Gaucher, LLC, Hemofilia, Hepatologia, Infectologia e Infectologia Hospitalar, Mastologia, Medicina de Urgência, Medicina do Trabalho, Nefrologia, Doença Renal Crônica, Transplante, Neurologia,

Alzheimer, Dor Neuropática, Oftalmologia, Catarata, Glaucoma, LIO Oncologista Mama, Pulmão, Próstata, MM Ortopedia e Traumatologia Otorrinolaringologia, Pediatria, Pneumologia, Rinite, Asma, Bronquite, DPOC, Enfisema, Proctologia, Psiquiatria, Depressão, Transtorno Bipolar, Psicose, Esquizofrenia, Radiologia e Diagnóstico por Imagem, Reumatologia Osteoartrite, Lúpus, Artrite Reumatoide, Fibromialgia, Urologia, Disfunção Erétil, HBP Analgésicos, Antigripais, Anti-inflamatórios, Saúde e bem-estar, Nutrição, Nicotina, Hábitos de Saúde Hospitalar, Anestésicos, Alimentação Parenteral, Antibióticos, Infusão, Devices e Transplantes.

A lista de clientes é bastante respeitável. Somos referência, considerados fornecedores dos maiores laboratórios em operação no Brasil. Fazemos os mesmos projetos em países da América Latina com grande competência. Ocasionalmente somos contratados para projetos que envolvem apenas outros países. Gabriela montou a Demanda Health com grande paciência e cuidado. Brinco que ela entende tanto desse assunto que mereceria um registro no Conselho Regional de Medicina.

Demanda IES

Sempre tivemos bastante interesse em trabalhar o mercado de educação por minha experiência como professor de pesquisas em 3 importantes instituições de ensino superior, ser dirigente do CRA-SP, um conselho profissional que tem muita interação com essas instituições e ter desenvolvido como profissional de pesquisa, várias abordagens eficazes para conduzir o trabalho. Temos mais de duas dúzias de IES em nossa lista de clientes, a maioria de “conceito A”.

Durante a primeira década do século XXI tínhamos vários clientes ativos do setor e decidimos implantar alguns estudos cooperativos, com custos compartilhados para várias faculdades ou universidades privadas. As pesquisas, só em São Paulo, eram feitas por telefone ou pessoalmente, junto a estudantes colegiais, pais de estudantes, empregadores e profissionais interessados em continuar os estudos com MBA ou especializações.

Trabalhamos com esses projetos, com investimento próprio por uns quatro anos e, daí, decidimos modificar a abordagem desenvolvendo os projetos com clientes firmes, com a temática de atualidade, quando for interessante.

Esses projetos aumentaram a visibilidade da Demanda no setor e aumentaram a consulta para pesquisas por encomenda. Além de serem lucrativos. Tratamos neste livro, no capítulo seguinte, das Pesquisas em Educação de forma mais aprofundada mostrando as várias possibilidades e usos práticos dessa importante especialidade da Demanda.



HISTÓRIAS DE PESQUISAS EM ALGUNS SETORES

Atividade Política

Participamos com nosso trabalho intensamente da atividade política do Brasil no último meio século. Realizamos pesquisas de opinião que, ao final, foram lidas e avaliadas por presidentes, governadores, prefeitos, senadores, deputados e vereadores por esse Brasil afora. Cidades grandes e pequenas. Nossos clientes eram agências de propaganda, jornais, estações de TV, grandes empresas, ou diretamente os candidatos. Fizemos pesquisas reveladoras de intenção de voto de eleitores ou então das barreiras colocadas à frente de nossos candidatos. Medimos rejeição a ideias e pessoas. Identificamos líderes de opinião para que alianças estratégicas pudessem ser celebradas. Soubemos das necessidades localizadas dos eleitores para auxiliar nossos candidatos a estabelecer sua plataforma de campanha. Uma ponte, melhor transporte, locais de trabalho, educação, transporte para os centros de saúde, o que mais? Conhecemos antecipadamente, de forma clara o que os eleitores consideravam defeitos e virtudes de nossos candidatos e dos concorrentes. Auxiliamos a preparar as respostas mais favoráveis para os prováveis questionamentos que prevíamos acontecer nos debates políticos de TV. Fomos rápidos em dar bons argumentos a nossos clientes rebaterem críticas em debates ao vivo na TV. Apoiamos o trabalho de profissionais de comunicação encarregados de treinar os candidatos a parecerem mais confiáveis aos seus eleitores. Testamos filmes de propaganda política. Auxiliamos a escolher os melhores temas de campanha, aqueles que mais envolviam os eleitores. Conhecemos pessoas notáveis, cabeças brilhantes, políticos carismáticos, envolventes. Estou falando de pesquisas feitas para Miguel Arraes, Mario Covas, Paulo Maluf, Adhemar de Barros Filho, Antonio Carlos Magalhães, Fernando Henrique Cardoso e tantos outros, independentemente de sua história política, contradições ideológicas e acusações de malfeitos com recursos públicos.

Tenho muitas histórias interessantes para contar, aqui vão algumas.

Campanha política na Bahia, nas eleições de 1982

Essa campanha era para o Governo do Estado e prefeituras de toda a Bahia, com exceção de Salvador, pois durante o governo militar os prefeitos de capitais de estado eram nomeados pelo presidente da República. Nosso cliente era a Propeg, uma boa agência de propaganda que trabalhava para o partido do governador Antonio Carlos Magalhães. Instalamo-nos em alguns quartos de hotel na Barra e desenhamos um projeto de pesquisa que, cobrindo as principais cidades da Bahia, era flexível o suficiente para acompanhar as tendências do eleitorado. Aplicamos tudo o que sabíamos de pesquisa política, qualitativa e quantitativa, com eleitores e líderes de opinião, testávamos ideias de campanha, visitávamos terreiros de candomblé, igrejas, sindicatos, escolas e onde mais conseguíssemos obter informação política relevante para a campanha. Rodrigo Sá Meneses era o dono da agência sempre presente, mas trabalhávamos com todo mundo da agência, do pessoal de criação até media. Fomos a Itabuna, Ilhéus, Feira de Santana, Jequié, Vitória da Conquista e muito em Salvador. O candidato para o governo da Bahia era Clériston Andrade, antigo prefeito de Salvador que fora escolhido por ACM. Em uma cidade de 365 igrejas, Clériston era um pastor protestante muito sério, que não acreditava na Virgem Maria. Mas não é só isso. Não ria, não tinha bom humor, parecia estar sempre de cara fechada. Vamos conceder: era honesto e bom administrador.

A eleição dele era uma parada dura, difícil, indigesta conforme comentava um dos clientes, o deputado Luiz Eduardo Magalhães que acompanhava as pesquisas e reuniões de apresentação de relatórios. Estávamos em um estúdio da agência simulando com o candidato uma entrevista de TV que aconteceria no dia seguinte. As perguntas tinham sido geradas, na maior parte, pelas nossas pesquisas qualitativas. Eu era o entrevistador e me lembro de ter perguntado algo como: - “Alguns eleitores acham que o sr. não tem vontade própria, só faz o que o governador ACM manda, o que o sr. tem a dizer sobre isso?” Clériston ficou vermelho de raiva, fechou a cara, olhando para baixo e grunhiu uma resposta malcriada. Ou seja, tudo o que não deveria fazer na entrevista real. Paramos tudo e explicamos para ele sobre a maneira mais calma de responder, de olhar para a câmera, o tipo de resposta que caberia mais para uma pergunta semelhante e assim por diante.

As prévias ainda mostravam resultados incertos. Salvador com apenas 17% do eleitorado na época não refletia bem o estado de espírito dos baianos. A grande estrela baiana era o paizinho ACM, muito popular. Lembro-me que surgiu uma questão nacional sobre onde jogar os resíduos da Usina Nuclear de Angra dos Reis e um dirigente da Comissão de Energia Nuclear sugeriu enterrá-lo no Raso da Catarina, um tipo de deserto natural no sertão da Bahia. ACM subiu nas tamancas e foi para televisão aos berros: - “Somente jogam o lixo nuclear aqui na Bahia sobre o meu cadáver. Isso é terra sagrada!”

As pesquisas que fizemos no dia seguinte mostraram o enorme prestígio do grande defensor do solo baiano. Não é à toa que ainda hoje no Pelourinho existem fotos dele, mesmo depois de muitos anos de sua morte. O prestígio continua com as eleições sucessivas de seu neto e familiares.

Voltando à campanha de 1982, apenas um mês antes da eleição, morre em acidente de helicóptero o Doutor Clériston Andrade. E com eles os problemas de eleição. Imediatamente ACM indicou um correligionário, João Durval, prefeito de Feira de Santana, que foi eleito, sem crise como o novo governador do estado. Há um grande monumento a Clériston em Salvador, no bairro de Ondina, erigido por iniciativa de ACM, homenageando seu protegido.

Acompanhamento de opinião sobre atos de governo de FHC

Fomos contratados para uma pesquisa política regular bastante interessante. Nosso cliente era uma empresa de pesquisas de um professor de Sociologia ligado à Universidade de Pernambuco, que trabalhava muito para o governo de FHC. Tratava-se de monitorar por telefone a opinião pública brasileira em relação a temas políticos que emergiam no dia a dia, por exemplo, a iniciativa de um programa de governo, reação à visita do presidente a país estrangeiro, a posição do Brasil em um conflito no Oriente Médio, a privatização de empresas estatais, os efeitos de um apagão e assim por diante. Construímos um instrumento de coleta padrão que possuía questões repetidas toda semana e algumas questões novas para tratar dos eventos de momento. Recebíamos as questões novas na segunda-feira de manhã e depois de as inserirmos em nosso sistema CATI (entrevistas telefônicas assistidas por computador) iniciávamos a coleta nacional de dados com amostra de 1000 entrevistas representativas da população urbana com telefone residencial fixo. A coleta era encerrada na tarde do dia seguinte e já na quarta-feira os resultados eram entregues ao ministro da Casa Civil para apresentação no mesmo dia ao presidente FHC. Nesses tempos, muito antes das pesquisas online, a velocidade da informação surpreendia, pois permitia que o presidente confirmasse ou reformulasse sua posição em decorrência desse instrumento maravilhoso, a opinião pública. Porém, houve um porém. A proposta da Demanda tinha sido aprovada pela empresa desse pesquisador e não havia meios de recebermos o pagamento. Fizemos uma, duas, três até seis ondas semanais e não víamos a cor do dinheiro. E as contas acumulando. Fui para Brasília falar com ele e fiquei espantado com o luxo do escritório, com garçom servindo café de luvas brancas. E ele disse: - “Paciência, Silvio, você vai receber, o Ibope está com contas atrasadas de R\$ 700 mil da campanha anterior e não está reclamando...”

Decidimos parar. Daí até receber foi um pega pra capar pois a contratação daquele intermediário estava ainda para ser regularizada com o governo. De

onde o governo ia tirar o dinheiro, de que rubrica, de que verba, de que fornecedor?

Mais uma semana e avisamos que nos considerávamos donos dos resultados das pesquisas e íamos contar a história e publicar no Estadão ou na Folha. Pronto, apareceu o dinheiro daí a poucos dias. E claro, aprendemos a lição de que se vive perigosamente quando se trabalha para o governo. Naquela ocasião, percebi como eram pagas as campanhas de marqueteiros que hoje em dia estão presos e condenados pelas contas não declaradas no exterior.

Pacote de chocolates de Adhemar de Barros Filho

A Indústria de Chocolates Lacta era nossa cliente habitual de pesquisas. Fazíamos testes de produto, pesquisávamos hábitos e atitudes, acompanhávamos a distribuição de Sonho de Valsa, Diamante Negro e da extensa linha de produtos para alguns profissionais muito competentes, dirigidos pelo experiente Getúlio Ursulino Neto.

Daí foi um passo em sermos chamados para apoiar a candidatura a deputado federal de Adhemar de Barros Filho que, embora fosse bem alto e forte, era chamado de Adhemarzinho para distinguir do Adhemar de Barros, o falecido governador do estado de São Paulo. Como Adhemarzinho, era o herdeiro e líder de um partido, o PRP, seu desejo era não apenas ser eleito, mas obter uma magnífica votação que lhe proporcionasse prestígio para almejar outros cargos públicos. Começamos mapeando o estado de São Paulo para identificar as zonas eleitorais que ele e seu partido já tinham tido expressiva votação em eleição passada. Embora seu reduto fosse São Manuel, ele tinha eleitores espalhados por uma larga mancha do estado em função do trabalho de lideranças perrepistas locais. Seguimos para algumas cidades do interior e capital para identificar expectativas de eleitores e a imagem do candidato. Descobrimos que o nome era bastante carregado das lembranças vivas do pai realizador, corajoso, populista, que tinha sido interventor do Estado na época da ditadura getulista e que depois voltara ao poder pelo voto direto. Adhemarzinho em seu mandato como interventor fora controversamente acusado de desvios de bens públicos. Dizia-se de Adhemar pai: “rouba, mas faz”. Adhemarzinho tinha uma imagem completamente diferente, sério, compenetrado, religioso, bem-casado, dedicado à indústria que herdara do pai.

Sempre me perguntava, por que ele, tão bem de vida, em uma empresa que andava bem, rico como era, tinha interesse em política e em disputar o voto popular. Bom, era o que ele queria. No meio da campanha, Adhemarzinho adoeceu gravemente e simplesmente não podia mais participar de comícios, carreatas ou tomar cafezinho requentado em botecos de periferia. Combinei com Getúlio Ursulino Neto e montei uma forte operação de telemarketing político concentrada em bairros de classe média e alta de São Paulo. O

raciocínio era simples. A experiência mostrava que a escolha de candidatos a parlamentos como a câmara federal, assembleias estaduais e câmara de vereadores era muitas vezes feita na última hora. E que o papel de parlamentares não era muito bem conhecido, havia muita confusão de competência e limites de ação. Como até hoje, muitos eleitores não sabiam em quem votar no próprio dia da eleição. Fizemos um trabalho de telefonar às residências e depois de nos apresentarmos como envolvidos na campanha de Adhemar de Barros Filho pedíamos autorização para falar com a dona de casa. Queríamos saber o que ela considerava necessário para a cidade. Depois falávamos sobre o candidato, cujo nome era já bem conhecido pelo pai. Alguns dias depois a dona de casa recebia em sua casa uma cartinha nominal assinada pelo deputado que mencionava o conhecimento das necessidades indicadas e o interesse de trabalhar para resolver aquela carência. Antes tínhamos identificado as carências mais comuns e determinamos a viabilidade de sua consecução.

Fazíamos um filtro e mencionávamos o que era claramente viável. Lembrome da alegria dos teleoperadores ao recebermos uma tarde a visita do deputado ainda fraco da doença, com um pacotão de Bis, Diamante Negro e Sonho de Valsa.

Esse trabalho por telefone se estendeu por mais de um mês precedendo a semana da eleição. E o deputado se elegeu mesmo ficando fora do contato pessoal com eleitores, com número superior de votos em São Paulo que tivera na última eleição.

Pesquisas de mercado no exterior

O Brasil é um grande exportador de minérios, cereais, suco de frutas, açúcar, carne, portanto commodities, com pequeno valor agregado e sujeitas a grandes variações de preços ao longo do tempo. Os governos que se sucedem no Brasil procuram estabelecer políticas de desenvolvimento da indústria local com qualidade e preços que atendam ao mercado interno, mas também impulsionem a exportação. A Demanda tem participado desse esforço pela identificação de oportunidades de mercado para produtos brasileiros no exterior.

A criação da APEX no governo FHC ajudou a indústria brasileira a concentrar esforços em alguns mercados mais promissores. Ao longo de poucos anos a Demanda fez pesquisas com recursos compartilhados da APEX e iniciativa privada nos EUA, Argentina, Peru, Chile, Equador, Venezuela, Colômbia, México, Canadá, Índia, China, Rússia, Irã, Itália, França, Egito, Tunísia e Marrocos. Essas pesquisas foram encomendadas diretamente por algumas empresas ou por associações industriais como a ABIMAQ, de máquinas, ABICAB, de balas e chocolates, ABRABE, de bebidas e por consórcios industriais.

Vou contar como é esse tipo de pesquisa com o exemplo das feitas em novembro de 2003 para a BHP - Brazilian Health Products, hoje BHP - Brazilian Health Devices. Esse era um consórcio de 16 fabricantes de equipamentos hospitalares e odontológicos da região de Ribeirão Preto que na ocasião nos contratou pesquisas no Egito, Tunísia e Marrocos.

Trabalhando junto com os dirigentes da entidade estimulamos a criação de um catálogo de produtos ofertados por cada indústria. Cada página do catálogo identificava o fabricante e sua linha de produtos. Era escrito em Inglês, Francês e Espanhol com fotos de produtos, sua descrição e benefícios. Havia fotos de camas hospitalares, divisórias, equipamentos odontológicos, cadeiras de dentista, ferramentas cirúrgicas, gaze, suturas e outros materiais de uso contínuo.

O projeto envolvia obter, em cada país, dados de potencial de mercado e imediatamente o interesse pela importação de cada tipo de produto, identificar a concorrência instalada, conhecer a faixa de preço com que cada tipo de produto era oferecido, localizar grandes importadores e usuários locais, saber como e onde eles procuravam fornecedores internacionais, detectar as barreiras à exportação além de conhecer aspectos da imagem do Brasil como fornecedor daquele setor e como parceiro de negócios.

Criamos um questionário em Português que foi analisado e aprovado pelos clientes, depois traduzido ao Inglês, Francês e Árabe. Eu fui o pesquisador viajante, primeiro Egito, depois Tunísia e finalmente Marrocos.

Em cada país contratamos uma empresa de pesquisa que era associada da Esomar para nos apoiar, identificando fontes de informação e acompanhamento na coleta de dados em principais distribuidores, lojas comerciais e grandes usuários.

Meu tradutor auxiliar me acompanhava aos distribuidores para a pesquisa. Eu tinha cópia dos questionários nos três idiomas e usava o que estivesse em conformidade com o interlocutor - se a língua fosse Árabe o meu tradutor fazia as perguntas, traduzia as respostas em Inglês e eu anotava em meu questionário. A maioria das entrevistas nos 3 países foi feita diretamente em Inglês, algumas em Francês e poucas em Árabe.

O próprio catálogo ajudava bastante o entendimento e o trabalho ocorreu mais ou menos como o previsto. No Egito e em Marrocos conheci e tive apoio das embaixadas brasileiras.

O que não sabia é que era o mês de Ramadã em todo mundo árabe. Nesse mês os muçulmanos jejuam durante todo dia, só comem depois que o sol se põe. Também são países em que os muçulmanos não tomam bebidas alcoólicas, não comem carne de porco. Nos bares tomam bastante chá e fumam narguilé, além de cigarros. Números árabes para os endereços, placas

de carro e preços de lojas. Mas havia exceções nos cartazes de lojas para turistas, hotéis, lugares públicos.

Cheguei primeiro no Cairo e imediatamente percebi o impacto de um povo que tinha passado por uma guerra relativamente recente contra Israel. Tanques estacionados em pontos estratégicos, soldados armados patrulhando locais públicos, acesso aos hotéis através de arcos detectores de metal.

A pesquisa foi feita em 2003, apenas 2 anos após os ataques de 11 de setembro. Os egípcios indicavam muito ódio, desconfiança de norte-americanos, considerados beligerantes e preconceituosos com árabes em geral. No ano anterior tinha havido um atentado contra turistas europeus no templo de Hatshepsut, um dos locais mais visitados no Egito e isso tinha afastado turistas. Algumas pessoas achavam que o atentado tinha sido feito por agentes israelenses. Para mim, brasileiro, a receptividade era sempre muito boa. Visitei alguns desses lugares turísticos magníficos como o Vale dos Reis, Luxor, o Museu do Cairo, o mercado de rua e as Pirâmides.

Entendi a importância das madrassas para os muçulmanos. São casas anexas às mesquitas destinadas a funcionar como escola, mas também como centro de formação política e de atendimento à saúde. Os equipamentos que estava pesquisando eram utilizados pelos dentistas e médicos que atendiam nas madrassas.

Visitei um hospital de atendimento público odontológico e vi em uma grande sala, dezenas de pacientes sendo atendidos pelos dentistas ao mesmo tempo, cada um com seus equipamentos. O espaço com as cadeiras de dentistas era comum, como as barbearias no Brasil.

Na Tunísia, a havia uma ditadura dominante há mais de 35 anos, porém disfarçada de democracia. A foto do presidente, que em cada eleição era eleito com 99% dos votos, estava em cada loja e local público de Tunis. A língua dominante para o meu trabalho foi o Francês. A pesquisa foi bem desenvolvida, as fontes secundárias de dados eram mais acessíveis, as entrevistas agendadas com importadores e distribuidores qualificados. Obtive as informações que desejava. Aproveitei para fazer turismo em Cartago, com suas ruínas romanas e Sidi Bou Sâid, com suas casas brancas e azuis. A Tunísia está muito perto da Sicília e o Mar Mediterrâneo é tranquilo, favorece a navegação. Tunísia foi parte do Império Romano, depois virou por muitos anos país sob proteção da França e até hoje conserva muita influência francesa. Excelente mercado para o que fui pesquisar e bom destino turístico.

Em Marrocos pesquisei o mercado em Casablanca e Fez, a capital. Nós, brasileiros, conhecemos Casablanca por causa do filme em que Humphrey Bogart contracenava com Ingrid Bergman em uma época da segunda guerra

quando os nazistas dominavam o norte da África. Pois bem, Casablanca não é o que conhecemos no cinema. Os cenários do filme foram construídos em Hollywood, muitos atores eram mexicanos e assim por diante.

Obtive no Marrocos as informações que desejava. Percebi que as fontes de seleção de fornecedores dos equipamentos que estava pesquisando eram obtidas principalmente em exposições ou feiras comerciais feitas na Alemanha e Itália. Em alguns desses países, o governo impunha que os produtos a serem importados tivessem selo da Comunidade Europeia. Em outras palavras, os fabricantes europeus podiam vender, mas os brasileiros tinham primeiro que exportar à Europa para então serem qualificados como bons o suficiente para irem para o Marrocos.

De volta ao Brasil, organizamos as informações de tal modo a indicar aos clientes de Ribeirão Preto exatamente quais distribuidores desejavam importar seus produtos, a quantidade provável, quais as faixas de preços costumeiras, quais os principais concorrentes, quais as exposições comerciais mais frequentadas pelos distribuidores e assim por diante. Um de meus clientes da BHP, o André Ali Mere, me convidou depois a participar com ele de uma rodada de negócios em Moscou. Isso foi muito interessante, mas é outra história.

Mystery Shopping

A Demanda avalia serviços e produtos a partir de simulação de compras ou *mystery shopping* no jargão do setor. Por exemplo, fazemos simulação de compra de carros ou de utilização de serviços em concessionárias, postos de abastecimento, de atendimento de pais interessados em fazer matrículas de seus filhos em escolas particulares, da oferta de serviços bancários e assim por diante. O bom atendimento em hotéis é bastante importante para gerar indicações e atrair novos hóspedes. Nos hotéis de luxo os empregados são treinados para chamar hóspedes pelo nome, oferecer upgrades de hospedagem, atender com cortesia, enfim tornar a estadia memorável. Eu nem precisava ganhar para fazer esse trabalho.

Em março de 2016 fomos contratados para avaliar um hotel de luxo em Budapeste, Hungria e, como eu já ia fazer uma palestra na mesma cidade, assumi esse trabalho. Fucei no Trip Advisor e esse hotel estava avaliado com 9,3 em uma escala até 10, portanto já sabia que era muito bom. O projeto envolvia permanecer duas noites no hotel, usar o máximo possível de serviços e avaliá-los em uma planilha Excel com mais de 300 itens. Eu iria avaliar como um hóspede comum, por exemplo:

- Atendimento telefônico na reserva, seguido de confirmação por e-mail;
- Transporte em carro de luxo de e para o aeroporto ou estação de trem;

- Recepção inclusive o transporte de malas;
- Apartamento, desde limpeza, decoração, conservação, serviço de quarto;
- 2 breakfast, 2 almoços, 2 jantares, desde apresentação dos alimentos, atendimento do pessoal, ofertas, ambiente dos vários restaurantes;
- Buffet permanente para hóspedes com upgrade;
- Hall de recepção e alguns bares;
- SPA, com serviços de massagem;
- Serviço de quarto, desde lavanderia, segurança, alimentação servida no quarto;
- Ambiente geral do hotel: cheiros, barulho, decoração, comportamento de empregados.

Fui instruído a fazer a reserva do Brasil, por telefone, com confirmação por internet e isso já era atividade do projeto. Foi tudo bem, embora eu tivesse ligado no fim da tarde do horário de São Paulo, pelas 10 da noite no horário de Budapeste. Confirmação chegou direitinho, na mesma noite deles.

Como já estava em outro hotel de Budapeste, para a minha palestra, usei um táxi local para chegar ao hotel, e não precisei pedir o transfer de Mercedes que me caberia. Na magnífica entrada fui bem recebido pelo porteiro e levado à recepção, com minhas malas já colocadas em um carrinho. O atendente ofereceu-me upgrade para um apartamento maior, de frente para a avenida e eu, sem hesitar, aceitei. Então fui conduzido para o check in na sobreloja, sentado em cadeira confortável, ao lado do buffet destinado a hóspedes VIP. Claro que fui olhar o que tinha de bom, belisquei um queijinho e já peguei uma taça de espumante, que ninguém é de ferro.

Plim! Primeira anotação: a impressora da atendente (bonita) húngara não estava conseguindo imprimir o cartão-chave de meu apartamento. Ela telefonou para que alguém do hall trouxesse a chave e isso demorou uns 8 minutos (apenas para imprimir e subir as escadas). Não que eu estivesse com pressa, ao contrário, estava apreciando o ambiente com flores, música, gente bonita.

O apartamento era enorme, com cama king size, outra sala com sofás, geladeira e barzinho bem-abastecidos, TV daquele tamanho, quadros bonitos na parede, banheiro grandão, tudo muito limpo. Na cama caberiam uns 6 netos, de tão grande que era.

Desci para o SPA, onde havia piscina, várias banheiras jacuzzi para hidromassagem, espreguiçadeiras, salas de massagem, vestiários. Encomendei uma massagem dentre alguns tipos oferecidos e, enquanto

esperava, entrei na piscina e depois na hidromassagem. Vale lembrar que os húngaros cultuam os banhos e saunas desde a época do Império Romano e que existem muitos SPA espalhados por Budapeste.

A massagista ofereceu um calção para eu ficar mais confortável. Daí pediu para eu escolher entre algumas alternativas de cremes de massagem com aromas de frutas e flores. Massagem boa, com música baixa de fundo. Bem que eu mereço. Por trabalhar tanto.

Estava sozinho no hotel, mas convidei uma gerente de projetos na empresa húngara Szinapszis, a parceira local da Demanda, para me acompanhar no jantar. Tinha um limite de gastos nas refeições, ou seja, se quisesse podia pedir um vinho, mas se fosse um vinho muito caro teria que pagar a diferença. Foi ótimo jantar, bons pratos, bom vinho e boa conversa entre parceiros de trabalho. Aprendi um pouco mais sobre costumes dos húngaros. Depois da sobremesa e café levei-a até a porta do hotel para que pegasse um táxi.

Falando em trabalho, tinha que olhar de forma mais crítica o que estava acontecendo à minha volta. Realmente procurar “pelo em ovo”. Embora o hotel seja muito bom, realmente achei pequenas coisas não estavam exatamente conformes:

Lâmpada. Plim! Achei uma lâmpada queimada em um abajur que ficava no canto do meu enorme apartamento.

Lavanderia. Mande lavar camisas e uma calça em cujo bolso “esqueci” algumas notas de dinheiro. A roupa foi devolvida no mesmo dia, dobrada, levemente perfumada e as notas “esquecidas” em um envelope. Honestos!

Cofre aberto com dinheiro e objetos. Nada foi mexido, em nenhum momento.

Almofada de cetim sobre a cama. Olhando de perto, com luz, *Plim!* percebi manchas sobre a almofada de cetim que fica sobre cama. Provavelmente algum hóspede tenha cochilado sobre a almofada e babado, mas isso não fora percebido pelo pessoal de limpeza.

Vinho servido em copo. Fui jantar na segunda noite já próximo das 22h em um restaurante japonês do hotel e pedi um copo de vinho pinot noir. O garçom trouxe meu copo de vinho, mas *Plim!* trouxe direto no copo, quando o correto seria trazer a garrafa para eu ler o rótulo e servir o copo à mesa para eu experimentar.

Dinheiro perto da omelete. Isso foi o mais grave, em minha opinião. No grande salão de café da manhã, havia uma bancada ocupada por um imponente chef com seu grande chapéu de cozinheiro, preparando as omeletes customizadas para cada cliente. Fiquei na pequena fila para pedir a

minha omelete e *Plim!* ao lado dos ingredientes, estava uma nota amassada de dólar que algum hóspede resolvera deixar para o chef. Ele simplesmente deixou o dinheiro naquele lugar, próximo aos presuntos, ao queijo, à páprica, aos cogumelos... OK, o valor era tão pequeno e a nota tão amarfanhada que deveria ter sido jogada imediatamente em algum lixo. Mas não foi. Parecia que aquele chef estava aceitando gorjeta e que aquela nota era o chamariz para outras. Tirei foto também daquilo.

Pressa para preparar restaurante para o almoço. Uma manhã de domingo desci para tomar breakfast por volta das 10h40 e, embora o encerramento do serviço estivesse marcado para as 11h, os garçons já estavam tirando tudo das mesas com grande rapidez e eficiência, juntando as cadeiras e mesas, ou seja, preparando o lugar para o almoço. Então, faltava suco, os pães estavam sendo tirados e a mesa de omelete já estava fechando. Pareceu-me inconveniente dizer que o horário vai até às 11h quando, na verdade o corre-corre anterior dificulta a vida do hóspede retardatário. Fiquei pensando que o melhor seria barrar novos comensais, digamos depois das 10h45h quando o encerramento do café da manhã é às 11h.

Na manhã de minha saída, conforme orientação do projeto, declarei na recepção que era “secret visitor” e o gerente do hotel veio conversar comigo para saber o que tinha achado da visita, o que tinha notado. Conteí os fatos bons e os que necessitavam reparos e ele ficou agradecido. Paguei a conta e fui reembolsado de todos meus gastos, além da remuneração dos serviços. Confirmo que o hotel é muito bom e eu o recomendo a todos que procurem essa marca de hotéis nas várias cidades em que ele está instalado. Da mesma forma que recomendo o time de futebol do Brasil para todos os torcedores que desejam ser felizes.

Pesquisa de mercado em educação

“Casa de ferreiro, espeto de pau.” Esse dito popular é perfeito para a grande parte das instituições de ensino brasileiras. Mesmo as grandes instituições, tradicionais, com instalações suntuosas, com excelentes professores de Marketing, utilizam de forma precária as ferramentas de Marketing para atrair e manter sua clientela.

Escrevi um capítulo do livro Teoria e Prática de Pesquisa Aplicada, publicado em 2014 pela Editora Campus Elsevier, tratando do assunto de pesquisa em educação.

Desejo trazer de volta o tema com o propósito de mostrar métodos e técnicas de pesquisa, mas principalmente as ideias de marketing que originaram as pesquisas. Todas as pesquisas têm o propósito de identificar oportunidades, caminhos para melhoria dos negócios. Estou utilizando o setor de educação como referência.

Com um casal de “compradores misteriosos”, quisemos observar o atendimento a pais interessados em conhecer uma escola do ensino médio de São Paulo. Quem nos recebeu foi uma jovem atendente que, embora dividindo a atenção entre nós e seu celular, mostrou o pátio, a cantina, uma sala de aula, a biblioteca e falou sobre o tempo de existência da escola, os eventos extracurriculares como excursões das crianças e sobre os preços. E entregou um folheto que repetia algumas das coisas que tinham sido faladas. Quando perguntamos qual era o método de ensino, a atendente não estava preparada para responder, a não ser com o jargão, “expositivo-participativo”. Mas em nenhum momento perguntou sobre o que nós, os pais, desejávamos. Não quis saber quantos filhos tínhamos ou do que eles gostavam. Não perguntou onde estavam estudando as crianças. Jamais estabeleceu uma ligação pessoal conosco. E não fez qualquer gesto de aproximação. Portou-se como a imagem que temos de uma funcionária pública cumprindo uma rotina.

Essa era uma respeitada escola, com várias unidades instaladas na Grande São Paulo, de modo que repetimos a visita misteriosa e constatamos uma repetição do tipo de atendimento, dessa vez por uma professora.

A mensalidade dessa escola secundária era de R\$ 1.300. Um aluno que contribui com R\$ 1.300 por mês de mensalidade escolar terá deixado ao fim de 6 anos de um curso fundamental e médio mais de R\$ 140.000 para a tesouraria da instituição, aí contados as mensalidades, as taxas pelos serviços de secretaria, os gastos de cantina e livraria e o custo do dinheiro. Pouca gente se dá conta de que ao se atender, de forma pessoal ou por telefone, um candidato em busca de informação está fazendo uma venda de R\$ 140.000. Se falarmos de instituição de curso superior, o aluno de uma IES (Instituição de Ensino Superior) é um instrumento de divulgação permanente da instituição e influenciará muitos outros candidatos em sua vida acadêmica. Depois de formado, ele poderá ser cliente direto da IES contratando cursos, enviando outros alunos, participando no fundo de bolsa, colaborando na associação de antigos alunos, fazendo palestras, oferecendo estágios a outros alunos etc. A instituição deve, portanto, ter pessoas preparadas, treinadas e motivadas para fazer esse atendimento.

Em várias escolas o primeiro atendimento a potenciais alunos é feito por funcionários de secretaria que dão as informações apoiados em um balcão, deixando claro que estão atarefados com outras atividades. Esses atendentes em geral são despreparados para a função e transmitem uma péssima impressão, matando a oportunidade de negócio no nascedouro.

A pesquisa sobre o atendimento é feita por meio de ‘simulação de compra’ em diversos horários e com diversos pesquisadores. O ‘pesquisador oculto’ deve ter de memória um roteiro com os aspectos a observar, as questões que

deve levantar e as eventuais provocações ao atendente. Imediatamente após a entrevista, o pesquisador irá anotar o que observou, a qualidade das respostas recebidas e a impressão geral deixada pela instituição. O trabalho pode ser gravado ou filmado. Em geral 5 a 10 simulações de compra, distribuídas por vários períodos ou unidades de atendimento, são suficientes para se obter uma imagem adequada do que está ocorrendo.

Os resultados dessa avaliação não devem ser utilizados para criticar ou punir os atendentes. Se eles não estiverem bem treinados ou atenderem com descaso é por que a direção da instituição não viu a importância de proporcionar o treinamento necessário. Atendimento telefônico de qualidade é fundamental. A impressão deixada pela demora no atendimento ou pela falta de informação por quem atende contribui negativamente para a imagem da escola.

A história recente do Brasil trouxe mudanças significativas ao mercado educacional. Em decorrência dos esforços do governo Fernando Henrique para colocar na escola perto de 97% das crianças brasileiras em idade escolar, observou-se também um forte aumento da procura pelo ensino médio e superior. Ter filhos formados em universidade passou a ser uma aspiração de milhões de famílias brasileiras que, todavia, ainda não têm dinheiro para sustentá-los em escolas particulares. Houve estímulo à abertura de novas IES e à formação de conglomerados educacionais que disputam mercado, às vezes dentro da mesma vizinhança, concorrendo pelos mesmos alunos. A concorrência por preços de mensalidades é bastante agressiva. Muitas IES estão sofrendo, tanto com a perda de candidatos como com a elevada inadimplência de alunos matriculados. Por outro lado, está mais fácil a obtenção de bolsas parciais de estudo e acesso a crédito educacional para ressarcimento após a formatura. Ou seja, o problema do pagamento está sendo postergado. Grandes grupos de empresários locais e internacionais no setor educacional estão incorporando as IES menores. A internet deu acesso a informações globais, aumentando os conhecimentos e as exigências dos alunos. Houve avanço exponencial de sistema de Educação a Distância, eliminando a barreira geográfica. Há novos cursos, novos locais, novas formas de transmissão de conhecimento, novos requisitos de velocidade, novas oportunidades de colocação profissional e novas discussões sobre os objetivos da educação. Os dirigentes de IES sabem que, se tiverem mais candidatos, podem selecionar melhor os alunos, e daí elevar o nível do ensino e melhorar a imagem da instituição, em um círculo virtuoso que irá atrair mais candidatos. Mais que nunca é o momento de se pesquisar o mercado para maior assertividade.

Preocupações mais comuns da gestão de IES

As preocupações mais comuns dos dirigentes de instituições de ensino superior podem ser expressas por algumas perguntas:

- Como atrair mais candidatos para as vagas oferecidas?
- Como manter os atuais alunos satisfeitos, evitando que eles mudem para outras escolas?
- Que mensalidades devem ser cobradas, ao mesmo tempo baixas o suficiente para atrair muitos candidatos, mas suficientes para proporcionar boa rentabilidade?
- Como aproveitar melhor a estrutura instalada para ratear custos fixos?
- Como melhorar a visibilidade da escola? Que veículos de comunicação utilizar? Que mensagens transmitir?
- Como equilibrar receitas decrescentes com custos de operação?
- Como expandir a receita: em novas instalações, novas atividades, com a oferta de novos cursos?
- Quais cursos de especialização possuem um bom potencial de mercado?
- Onde implantar novos campi universitários?
- Como reagir à concorrência de preços?
- Como utilizar os atuais alunos para atrair novos alunos?

Para responder a todas essas perguntas é que são feitas pesquisas de mercado no setor de educação.

Players do mercado de educação

A lista seguinte mostra, de forma simplificada, quais são os principais players do mercado de educação superior:

• IES - ALUNOS, PROFESSORES
• COMUNIDADE
• CANDIDATOS A VESTIBULAR
• ANTIGOS ALUNOS
• OUTRAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
• GOVERNO - ENTIDADES REGULATÓRIAS
• EMPRESAS CONTRATANTES

A visão de um sistema integrado de administração ajuda a pensar em melhores soluções. Algumas IES consideram seus clientes apenas os

candidatos ao exame vestibular, o que é errado. Após a graduação, depois que o aluno pagou a última mensalidade escolar, ele é esquecido.

Fazer pesquisas com professores da própria IES ou contratar empresas externas?

A resposta é: ambos. A instituição de ensino, pela sua natureza, tem a obrigação de treinar os alunos e utilizar a disponibilidade de professores para manter um serviço de inteligência de marketing, do mesmo modo que mantém uma agência interna de comunicações ou a empresa-júnior. Para as decisões que exijam ‘expertise’ profissional não disponível na IES ou que envolvam investimentos pesados feitos por entidades externas à escola ou ainda em que seja necessário manter o sigilo da iniciativa ou do nome do contratante da pesquisa deve-se usar uma empresa externa de pesquisas.

Tipos mais comuns de pesquisas em educação

Todas as pesquisas aqui descritas têm sido realizadas pela Demanda Pesquisas para instituições de ensino superior, as IES, em várias regiões do Brasil.

- Pesquisa sobre atendimento de candidatos

Envolvendo visitas de ‘clientes misteriosos’, conforme falamos no início deste capítulo.

- Pesquisa de perfil do aluno

As IES de modo geral monitoram o perfil demográfico de seus alunos, ou seja, a composição por sexo, renda, local de residência, se tem outros familiares que estudaram na mesma escola, etc. Essas informações servem para saber de onde provêm os alunos, mapear o âmbito de influência geográfica da escola. O perfil é colhido inicialmente entre os candidatos a vestibular e quase sempre ampliado com dados disponíveis na secretaria ou durante o trabalho obrigatório de avaliação institucional.

O que poucas IES fazem é acompanhar o progresso profissional de seus alunos durante o curso e após a formatura. Eles estão empregados? Em que tipo de cargo? Tiveram promoção depois da formatura? Como eles avaliam o curso que tiveram? Em que poderia ter sido melhor? Fizeram outros cursos de pós-graduação? Onde? Por que não procuraram a antiga IES para os novos cursos?

Em geral essas pesquisas podem ser conduzidas por telefone ou por internet com autopreenchimento de questionários online.

Possibilitam conhecer a competências, aperfeiçoar o ensino e orientar melhorias de comunicação com potenciais candidatos. Algumas IES inserem em seus sites os depoimentos de antigos alunos ou ainda resultados de

pesquisa que indicam o progresso obtido pelos mesmos. A criação de uma ‘associação de antigos alunos’ deve ser estimulada pela IES para que se estabeleça por meio dela um vínculo ativo com os egressos da instituição.

- Satisfação do público interno

O público interno de uma IES é constituído de alunos, professores, empregados e dirigentes. Até os empregados das cantinas podem ser considerados no contexto de público interno. Em escolas do ensino fundamental e médio, muitas vezes são pesquisados também os pais de alunos.

O MEC (Ministério de Educação) determina que as IES tenham um programa de avaliação institucional regular, mas não é disso que estamos tratando. Em uma Pesquisa de Satisfação pode-se incluir questões relacionadas às iniciativas que a IES poderá tomar, por exemplo, abrir novos cursos, iniciar campanhas internas, fazer convênios com outras entidades, mudar o regulamento, conhecer o perfil do aluno e de suas famílias etc. Essa pesquisa permite identificar insatisfações latentes que poderão levar à perda de alunos. A IES possui um método de ensino, um regulamento interno e um corpo docente de boa qualidade, que devem ser respeitados. Foram essas as razões que a tornaram uma instituição respeitada e procurada ao longo do tempo.

Na Demanda recomendamos realizar essa pesquisa inicialmente com um estudo qualitativo, com discussões em grupos ou entrevistas em profundidade com alunos ou com professores, com o propósito de identificar os aspectos mais relevantes do serviço prestado pela escola. As questões identificadas como mais importantes para pesquisa, por exemplo, ‘qualidade das instalações’, ‘segurança’, ‘problemas disciplinares’, etc. deverão ser incluídas em um questionário de um estudo quantitativo, com autopreenchimento de questionário online.

A pesquisa pode ser aberta para todos os alunos que desejarem preenchê-la, em terminais de computador disponibilizados em locais públicos da escola, por exemplo, a biblioteca, o laboratório de informática ou a cantina. Para evitar que se preencha mais de uma vez o questionário, o acesso deve ser autorizado por senhas individuais. Essas senhas permitirão controlar o andamento da pesquisa por período, tipo de curso e outros dados, no entanto, de nenhum modo, devem ser usadas para identificar respondentes individuais. Essa garantia é dada por escrito ao respondente logo no início do questionário. A adesão à pesquisa deve ser oferecida como opcional e nunca obrigatória. Certa proporção do público interno não irá responder a essa pesquisa por suas próprias razões, que devem ser respeitadas.

A utilização de uma empresa especializada de pesquisas como a Demanda irá tornar mais rápida e fácil a sua realização, além de inserir um elemento de controle, confiança e objetividade na análise dos resultados. Recomendamos repetir essas pesquisas todos os anos.

- Potencial de mercado para novos cursos

Se forem examinadas as estatísticas recentes percebe-se que há quase duas vagas oferecidas para cada uma que é ocupada. Na verdade, muitas IES (por seus mantenedores, coordenadores, diretores) tendem a oferecer cursos sem avaliar se existe demanda para os mesmos. Isso provoca a existência de classes quase vazias que com o tempo tendem a ser ‘juntadas’ com as de outros cursos. Isso contribui com prejuízos à imagem e à tesouraria da instituição.

Em muitas IES a receita obtida com os cursos de graduação apenas empata com os custos, enquanto que as grandes fontes de lucro sejam os cursos de especialização e os de pós graduação. Serviços de consultoria prestados à comunidade são um elemento importante da receita de várias fundações ligadas a universidades públicas.

A pesquisa de potencial tem o propósito de identificar uma demanda latente e qualificá-la em termos de valores de mensalidade, horários, conteúdo, locais e formas de transmissão dos cursos. Para os cursos de especialização de curta duração podem se montar classes lucrativas com apenas 15 ou 20 alunos. Se uma empresa industrial ou comercial considerar importante o treinamento especializado para seus empregados, o curso pode ser totalmente patrocinado por essa empresa.

Inicialmente os dirigentes da IES em conjunto com professores identificam algumas hipóteses de cursos com potencial interesse para pesquisar. Em geral as consultas internas proporcionam dezenas de títulos de cursos que, em análise posterior, devem ser reduzidas considerando a vocação da instituição, as instalações existentes, o interesse dos dirigentes, os recursos que se deseja investir etc.

Uma parte dessas pesquisas é baseada em dados já existentes em fontes de dados secundários, por exemplo, as estatísticas do MEC.

A geografia de mercado proporciona informações valiosas que auxiliam na decisão com maior acerto, na região desejada.

Essas pesquisas utilizam softwares de localização da IES em sua região de influência e mostram a presença de entidades concorrentes devidamente qualificadas por legendas. É feito um mapeamento da concorrência, ou seja, da oferta instalada de cursos na região de influência, quais os preços

cobrados, qual a quantidade de alunos matriculados em cada instituição concorrente.

A seguir são feitas pesquisas diretas, por meio de entrevistas pessoais ou por telefone tanto entre futuros alunos, como entre potenciais empregadores localizados na região. É bastante importante a pesquisa direta com empregadores.

A direção das IES deve acompanhar a evolução da economia e dos setores econômicos que mais demandam mão de obra especializada para ir adaptando a oferta de cursos de especialização. Mais ainda, deve antecipar futuras necessidades para preparar os profissionais necessários na época de sua graduação. Como o resultado do serviço das IES estará no mercado apenas em 4 ou 5 anos após o início dos cursos, deve-se pensar, ter um cenário do mercado futuro, com o tipo de profissional que o mercado irá demandar.

Em resumo, para um estudo de potencial de mercado, após a identificação de hipóteses em ambiente participativo dentro da escola, utilize um método combinado de pesquisa que envolva a coleta de dados secundários, geografia de mercado para mapeamento de demanda e oferta, pesquisas diretas com potenciais clientes e um estudo de cenário futuro do mercado empregador.

• Avaliação competitiva: serviços, cursos, mensalidades, instalações, atendimento

Embora a oferta de educação de nível médio e superior seja feita por muitas instituições, cada uma delas deve saber identificar quais são seus concorrentes potenciais diretos e estabelecer as métricas de desempenho considerando esse núcleo de concorrentes. Por exemplo, o MEC realizou durante alguns anos uma avaliação dos cursos de Administração de todo o Brasil e estabeleceu conceito “A” para algumas delas. Entende-se que essas IES são concorrentes diretas pelos melhores alunos, os que aceitam pagar mais para obter um ensino de melhor qualidade. Em São Paulo, entre essas IES estão a FEA – USP, a EAESP - FGV, a FAAP, o INSPER, o MACKENZIE, a PUC, a ESPM e a TREVISAN. Como a USP é pública, as outras instituições podem considerá-la fora da lista de concorrentes diretos.

A Demanda já trabalhou para mais de duas dúzias de IES e sabe que cada IES é diferente das outras por sua história, tempo de existência, especialidade, localização, propósito acadêmico e natureza da entidade mantenedora.

É importante, todavia, identificar competidores de seu segmento de atuação para criar e manter alimentada de dados uma planilha comparativa de desempenho competitivo. É uma das formas de avaliar seu progresso.

As métricas dessa planilha devem ser estabelecidas pelos dirigentes de cada instituição, com apoio de pesquisadores e consultores externos. Empresas especializadas de pesquisa podem proporcionar as informações de mercado para alimentação inicial das planilhas, mas o serviço interno de inteligência de mercado de cada instituição deve manter atualizadas as informações.

Algumas fontes de dados são: website de cada IES, folhetos de cursos, programas e material de ensino, opiniões de antigos alunos, perfis de alunos, preços, percepção das instalações, imagem comparativa entre alunos e empregadores, número de vagas por tipo de curso, notícias de imprensa, notícias na mídia social como YouTube, Facebook, Instagram, etc.

Uma medida interessante a acompanhar é a da proporção de candidatos que desejam prestar exame vestibular para ingresso em cada IES em relação ao número de vagas oferecido.

- Integração com empresas da comunidade

Da mesma forma que os hospitais, os serviços de segurança e os clubes de serviços, as IES devem se manter conectadas com a comunidade de seu entorno e trocar informações e estímulos para benefício comum.

Da comunidade provém sua clientela. É nela que vivem seus professores e outros empregados. Nela estão os futuros empregadores de seus alunos. A escola, em contrapartida, transforma o aluno em um ser mais preparado para a vida comunitária e profissional.

As IES, em geral, não aproveitam o enorme potencial de negócios que podem obter a partir de um relacionamento mais estreito com as empresas da comunidade.

Eis alguns dos benefícios obtidos com esse relacionamento:

- Saber que cursos são mais necessários;
- Saber que habilidades e competências são mais requeridas;
- Estágios para os seus alunos;
- Atenção e preferência no processo de seleção de empregados;
- Contratação de cursos fechados;
- Atendimento de alunos que desejam fazer pesquisas;
- Participação de diretores da empresa como jurados na apresentação de trabalhos de conclusão de curso;
- Palestras em eventos da IES;
- Visitas guiadas de alunos;
- Participação no programa de bolsas de estudos;
- Descontos em mensalidades;

- Copatrocínio de professores convidados;
- Patrocínio de salas de aula ou equipamentos didáticos;
- Cessão de material prático de estudo, incluindo ‘cases’ reais.

As IES devem tomar a iniciativa de aproximação das empresas. Para isso deve ser feito um mapeamento e qualificação das empresas no entorno da escola, com identificação de seus dirigentes. É um estudo de geografia de mercado. Deseja-se saber que empresas são essas, qual seu porte, o que produzem, que serviços prestam e se possuem antigos alunos da escola entre seus colaboradores. A seguir são agendadas e feitas entrevistas pessoais ou por telefone com diretores das empresas. Essas pesquisas irão identificar o interesse em a empresa estabelecer laços com a escola e que iniciativas da escola parecem mais favoráveis. O que a empresa poderia obter de benefícios da escola?

Na sequência é estabelecido um convênio entre a escola e a empresa envolvendo visitas mútuas de dirigentes da empresa e da escola. Se o convênio estabelece redução de preços de mensalidades, esse fato deve ser colocado em quadros de avisos da empresa e no jornal interno da mesma. A comunicação entre a escola e os empregados da empresa deve ser mantida acesa por meios planejados pela escola.

• Usabilidade do website da IES

A fonte de informação e mídia mais importante para a escolha da instituição de ensino para um curso de pós-graduação ou especialização profissional é o website da IES. Em pesquisas feitas pela Demanda, cerca de 41% dos futuros alunos consultam o site de várias IES antes da decisão, enquanto que 22% visitaram sites de busca, 15% citaram a TV aberta, 10%, revistas especializadas e apenas 8,5% declararam que basearam as escolhas em anúncios publicados em jornais. No entanto, quando se visita os sites das IES, mesmo as de grande porte, nota-se que muitos deles têm navegação lenta, reproduzem notícias saídas na imprensa (‘news’) muito desatualizadas, possuem estilos gráficos sobrepostos, valorizam demais as figuras dos mantenedores em detrimento das informações sobre os cursos, mostram fotografias extraídas de bancos de imagem que não transmitem credibilidade. Em essência, são sites construídos e ‘remendados’ ao longo do tempo, às vezes por alunos, professores curiosos ou não profissionais. Os web designers pouco testam o conteúdo de sua obra enquanto que os dirigentes das IES acham que a tecnologia do site não é com eles.

A questão é: o que os alunos querem conhecer quando visitam o site de uma escola? O que os ajudaria a dar um segundo passo, que é o de visitar a escola? A grande maioria das IES nunca fez um estudo de usabilidade do

site pesquisando alunos potenciais em um experimento controlado. Casa de ferro, espeto de pau.

Esse estudo é feito no escritório da empresa de pesquisa onde há uma instalação em que dois computadores, com uso de software dedicado, permitem observação paralela, acompanham o caminho percorrido pelos olhos do aluno potencial. O aluno entrevistado é estimulado a falar sobre o que está fazendo e comentar suas dúvidas. É mantido controle de tempo, são registrados os comentários e as dificuldades apresentadas. O observador presente não responde às perguntas do entrevistado, apenas as anota. Em geral, com apenas 6 ou 8 entrevistas em profundidade, feitas de forma sequencial, é feito o estudo de usabilidade do site, identificados os problemas e indicadas soluções. Se uma questão levantada por um aluno é repetida por outro aluno, com certeza existe um problema a resolver. O cliente desse tipo de trabalho é o webdesigner empregado pela IES, não o seu diretor de Marketing.



III.

O LEGADO DA DEMANDA

**“TENHA CORAGEM DE SEGUIR O QUE SEU CORAÇÃO E SUA
INTUIÇÃO DIZEM. ELES JÁ SABEM O QUE VOCÊ REALMENTE
DESEJA. TODO O RESTO É SECUNDÁRIO”**

Steve Jobs



BENEFÍCIOS À SOCIEDADE

Olhando na perspectiva do tempo, mesmo sem intenção precípua de que isso ocorresse, a Demanda tem deixado uma pegada indelével, tem aportado muitos benefícios à sociedade e significativa contribuição para o progresso do Brasil. É verdade que muitas empresas fazem isso de forma permanente, silenciosa. Sentimos, todavia, que ao completar meio século de existência temos a obrigação de contar um pouco desse trabalho.

Formação de profissionais

Muitos antigos empregados referem-se à Demanda como “uma escola de pesquisa”, um local de aprendizado que redundou na criação de mais de 30 outras empresas em operação no Brasil. Antigos profissionais que entenderam o modelo de negócios decidiram criar suas próprias empresas, algumas delas hoje em dia com receitas maiores que a da Demanda e por seu lado também estão reproduzindo o modelo e gerando novos filhotes, reproduzindo o DNA.

Naturalmente muitos profissionais que trabalharam na Demanda e depois abriram seu próprio negócio, quando ingressaram na empresa, já detinham algum conhecimento de pesquisa que foi aqui complementado e depois enriquecido, também em outros locais.

O aprendizado não foi apenas de métodos e técnicas, mas também da convivência entre profissionais de bom nível, da procura permanente pela inovação, do rigor metodológico da transparência e, sobretudo, da honestidade. Os colaboradores da Demanda ligados ao projeto eram apresentados aos clientes de modo a estabelecer envolvimento e corresponsabilidade pela qualidade do trabalho. Esse fato representava um diferencial e um benefício percebido pelos colaboradores.

A consequência desse envolvimento representou em alguns casos a perda de clientes quando o colaborador decidia abrir sua própria agência de pesquisas. Tínhamos e ainda hoje temos procurado a perfeição, o cuidado na

apresentação dos resultados, o bom relacionamento com clientes que permite a recontração da empresa ao longo dos anos. Achemos importante que toda a empresa celebre cada projeto bem-sucedido, como um novo filho de geração coletiva.

Nunca aceitar erros, nunca compactuar com fraudes de coleta ou erros de processamento, amostras menores que o planejado, erros de Português ou digitação. Pagar justamente os empregados e fornecedores. Nunca, ao longo de meio século, participar de qualquer corrupção envolvendo clientes.

O período que a sede da Demanda esteve na Rua Minas Gerais foi bastante profícuo no desenvolvimento interno de colaboradores. Ocupamos uma antiga escola reformada para abrigar a Demanda e a Tele Marketing, com grandes salas de aula e um quintal interno bastante apropriado para festas. As salas eram usadas para treinamento em telemarketing ou em pesquisa. Criamos o conceito do MBA Demanda em que foram ministradas aulas de marketing, vendas e técnicas específicas de pesquisa por mim e outros convidados. No encerramento desse curso com umas 30 horas entregamos certificados de participação para cerca de 15 alunos, todos colaboradores da Demanda.

Ao longo dos anos pagamos em geral 50% das mensalidades escolares de todos os que quiseram fazer estudos universitários. Essa contribuição fez toda a diferença para várias dezenas de antigos empregados que de outra forma teriam muita dificuldade para continuar os estudos. Da mesma forma pagávamos também a participação em cursos e eventos de interesse profissional para nossos empregados. Em eventos realizados pela ESOMAR em São Paulo, Rio e Uruguai enviamos representantes. De forma corriqueira pagamos a participação de nossos colaboradores em dezenas de seminários, cursos e eventos de pesquisa promovidos pela ABIPEME, ASBPM e ABEP. A principal ferramenta de formação de nosso pessoal é o trabalho praticado com orientação e explicações dos gerentes de projeto e diretores da Demanda, além da visão geral do projeto em todas as suas fases.

Orientação a que clientes tomassem melhores decisões

Uma empresa de pesquisas como a Demanda oferece para os clientes informações de mercado que os ajudam em suas decisões.

Nesse meio século de existência foram completados pela Demanda perto de 6500 projetos por encomenda, com sucesso e satisfação de mais de 800 dos mais exigentes clientes, em mais de 20 países. Esse é um recorde importante em qualquer lugar do mundo. Alguns desses projetos eram completados em uma semana, outros se estendiam em várias ondas ao longo de anos.

Nossas pesquisas auxiliaram clientes a escolher locais para instalar novas fábricas, testar anúncios antes da veiculação da propaganda, conhecer a imagem, alertar sobre insatisfações de empregados, estudantes e consumidores, escolher o melhor modelo de carro a ser lançado, testar sabores e fragrâncias, acompanhar a distribuição e níveis de preços, determinar pontos fracos e fortes da concorrência, definir temas de campanha política e fazer prévias eleitorais.

Nossas pesquisas auxiliaram as marcas de produtos a se tornarem mais relevantes. Uma visita ao website www.demanda.com.br permitirá uma visão da amplitude de assuntos pesquisados, clientes, métodos, controles, etc.

Trabalhamos para as maiores empresas do mundo, atendendo aos profissionais mais exigentes. Apresentamos os relatórios em Português, Espanhol, Inglês, Italiano e Francês. Fomos chamados para briefing com clientes em belas cidades como Washington, Milão, Perugia, Köln, New York, Bruxelas, Montreal, Tóquio ou Santiago.

Fizemos pesquisas para clientes brasileiros ou de outros países na Argentina, Bolívia, Equador, Espanha, França, Itália, China, Rússia, Marrocos, Tunísia, Egito, EUA, Panamá, Chile, Venezuela, Colômbia, México, Peru, Irã, Índia e em todas as regiões do Brasil. Os clientes nos contratam como master suppliers para liderarmos projetos distribuídos por vários países e apresentarmos os relatórios comparativos.

Criação e desenvolvimento de entidades de profissionais

Quando a Demanda foi fundada em 1967, ainda não havia uma associação de pesquisadores no Brasil. Os talvez 300 profissionais de pesquisa daquela época estavam espalhados por uns 15 institutos, umas 30 agências de propaganda e umas 50 empresas que possuíam departamentos de pesquisa. Havia também muitos professores universitários de Sociologia, Administração, Economia e Psicologia que realizavam pesquisas comerciais, ao mesmo tempo em que cumpriam suas atividades acadêmicas.

O mercado era concentrado em São Paulo e Rio de Janeiro onde estavam localizados os clientes mais significativos. Os debates e os primeiros eventos de pesquisa eram realizados na ABA (Associação Brasileira de Anunciantes) ou nos ambientes universitários como a Escola Superior de Propaganda, Escola de Sociologia e Política ou em algumas faculdades da Universidade de São Paulo. Sentíamos necessidade de criar uma associação que facilitasse a discussão de nossos problemas comuns.

Em 1973, foi criada a primeira entidade associativa, que agregava uma dúzia de institutos, inclusive a Demanda. O Dr. Otávio da Costa Eduardo foi um dos líderes e seu primeiro presidente. Participei da decisão sobre o nome, da

discussão dos estatutos e alguns anos depois, dos debates que levaram à criação do primeiro critério de classificação socioeconômica em 1978. As diretrizes da Abipeme (Associação Brasileira de Institutos de Pesquisa) foram inspiradas na Esomar, naquela época denominada European Society of Market Research, entidade que tinha sido criada na década de 1950 e reunia profissionais de muitos países europeus, antes divididos pela 2ª Grande Guerra. Inspiramo-nos também nos estatutos da British Research Society, devidamente adaptados às condições brasileiras. Fui membro fundador da SBPM, da Abipeme e da ABEP, as entidades de pesquisa brasileiras. Colaborei com sugestões, participei da revisão de estatutos, fiz parte das várias diretorias, de comissões ética, realizei várias palestras.

Fui o último presidente da Abipeme antes de sua fusão com a ANEP– Associação Nacional de Empresas de Pesquisa, resultando na ABEP– Associação Brasileira de Empresas de Pesquisas. Essa fusão foi articulada inicialmente por mim e o Eduardo Schubert, na época presidente da ANEP. Criamos uma comissão de 3 membros de cada entidade e nos reunimos várias vezes no Conselho Regional de Administração (cedido por mim) até que saísse a nova entidade. Fui vice-presidente da ABEP quando a entidade foi criada. Ao longo do tempo colaborei com todas essas entidades de muitas maneiras, por meio de palestras, participação em comissões e grupos de estudo, coordenação de eventos, em artigos que escrevi para as suas publicações e até em contribuições em dinheiro quando era necessário recompor o caixa e ajudar a sobrevivência.

Faz parte de meu modo de ser trabalhar pro bono (ou seja, de graça) em entidades profissionais e tenho feito isso ao longo dos anos:

- Participei da fundação da ABT - Associação Brasileira de Telemarketing;
- Fui vice-presidente de telemarketing da ABEMD - Associação Brasileira de Marketing Direto, quando Eduardo Souza Aranha era o presidente;
- Fui vice-presidente da Associação de Ex-Alunos da Fundação Getúlio Vargas quando Paulo Sampaio era o presidente;
- Fui conselheiro da Fundação Hellen Keller, quando Olga Torres era a diretora;
- Fui vice-presidente do IMD - International Management Development, entidade com sede em Utrecht, que congregava empresas de pesquisa e consultoria em mais de 20 países;
- Fui conselheiro e diretor do CFA – Conselho Federal de Administração;
- Sou conselheiro e vice-presidente do CRA-SP – Conselho Regional de Administração de São Paulo;

- Sou conselheiro da ABEP–Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa;
- Sou conselheiro da ASBPM – Associação Brasileira de Pesquisadores de Mercado, Mídia e Opinião Pública;
- Sou conselheiro da Artesp – Agência Reguladora de Transportes do Estado de São Paulo;
- Sou membro da Esomar por mais de 30 anos.

Divulgação do Brasil no exterior

Os brasileiros que viajam e propõem no exterior suas ideias, seus projetos, seus produtos, seus conceitos ou os resultados de suas pesquisas estão ampliando os limites do país. O Brasil se engrandece. O país se destaca de forma positiva.

O Brasil é lembrado habitualmente pelo excelente futebol, nossas praias, nossos ritmos musicais, pelo nosso jeito indolente de ser. É também associado aos produtos que exportamos principalmente minérios e grãos. Infelizmente nossa imagem é de país com estrutura política frágil, envolvido em corrupção. Grandes negócios do Brasil parecem estar associados a favores públicos, com contrapartida de comissões aos dirigentes de entidades concedentes.

Os vícios são históricos, parecem que sempre existiram, em detrimento do erário público, do povo brasileiro, principalmente o mais humilde, o que menos estudou, o que mais sofre. Se não ocorressem os processos judiciais contra empreiteiras, dirigentes de empresas públicas e políticos que foram delatados no Mensalão e depois na Lava Jato, e tantas outras ações de resgate social, ainda estaríamos reféns dessa situação triste. Felizmente, o Brasil está sendo depurado, passado a limpo, desenvolvendo uma nova pele.

Quando nós, da Demanda, enchemo-nos de coragem e vamos apresentar nossas metodologias, nossos cases, nossos temas de pesquisas ou management falando outra língua que não o Português, para um exigente público de profissionais de vários países, considero que estamos fazendo a bandeira verde-amarela tremular do mesmo modo que ela é alçada quando um atleta olímpico sobe ao pódio.

Em palestras em eventos internacionais em Bangkok, Praga, Nice, Buenos Aires, Orlando, Shanghai, Paris, Budapeste, Milão, Rio e São Paulo pudemos nos dirigir aos contratantes de pesquisas e difundir nossos achados ou ainda mostrar métodos e abordagens inovadoras com aplicação possível em muitos países.

Nossa rede atual é a Global Market Research (www.agmr.com) que mantém cerca de 30 empresas de pesquisa como associadas em todo o mundo.

Também com as empresas dessa organização nosso relacionamento é bastante positivo tanto pela contratação mútua para serviços locais como pela participação em seminários internacionais na sede de cada uma das empresas associadas.

Difusão de metodologias inovadoras

A Demanda adaptou as condições do mercado brasileiro, aperfeiçoou e difundiu dezenas de metodologias de trabalho inovadoras ao longo desses 50 anos. Tais inovações podem ter sido desde a simples gestação dos instrumentos de trabalho como questionários, planilhas, programas de processamento, métodos de coleta, métodos de organização de dados, e formas de apresentação de relatórios. Foram desenvolvidos também sistemas de trabalho mais consistentes com a realidade brasileira. Todos os profissionais envolvidos com esses projetos foram inoculados com o conhecimento. Lembro-me de entrevistadores, supervisores, gerentes de projeto envolvidos com o trabalho, mas também as centenas de clientes.

Criamos ou inovamos métodos e técnicas, algumas delas são apresentadas neste livro.

Da mesma forma, em 1980, criamos a primeira consultoria especializada em telemarketing no Brasil (provavelmente na América Latina). Trouxemos as ideias que aprendemos na França e recriamos o que poderia ser aplicável à realidade do mercado brasileiro. Foi um longo e cuidadoso trabalho realizado principalmente por mim, Wanderley Emerich Ribeiro e Ana Maria Leandro. Como resultado, implantamos algo como 85 centrais de telemarketing em bancos, seguradoras, empresas de cartões de crédito, editoras, concessionárias automotivas, comerciantes atacadistas e varejistas etc. Muitas delas funcionam até hoje, depois de passarem por aperfeiçoamentos e atualizações.

Treinamos de forma pioneira no Brasil mais de 10 mil profissionais para atenderem bem ao telefone ou realizarem vendas ou atividades de apoio a vendas. Desde telefonistas até diretores de empresas. O próprio desenho das centrais de telemarketing, o uso de scripts com argumentação sólida e respostas previstas para as objeções, o uso de metas e controles para chamadas e resultados, a geração de listas de clientes qualificados e assim por diante foram inovações próprias da operação sistemática de telemarketing e transmitidas por mais de 20 anos.

Desenvolvemos em nossa central de telemarketing própria mais de 300 campanhas para agendamento de visitas, atualizações de cadastros, vendas de produtos e muitas outras operações concebidas para tornar mais efetiva a atividade de nossos clientes.

É uma caudalosa fonte de ideias a interação permanente, regular, sistemática com o conjunto de clientes, a academia, os institutos de pesquisa do exterior, palestrantes, conselhos profissionais e outros agentes. Os livros que ajudamos a produzir são uma fonte preciosa de estímulos. As aulas em cursos universitários e palestras certamente colaboram. Do mesmo modo que recebemos contribuições, também oferecemos as nossas, com competência, para apoiar os clientes. É o trabalho da abelha que recolhe o pólen das flores e o transforma em mel. É o trabalho do artista que, de materiais diversos, produz uma obra única, de valor, inspiradora.

Pode-se dizer que estive em toda a minha vida profissional envolvido com o estudo e a aplicação do Marketing. Estou em constante aprendizado. Aprendi como estudante universitário. Aprendi em meu trabalho de entrevistador, com meus supervisores e depois com meus clientes. Aprendi em centenas de seminários e eventos. Aprendi em livros didáticos, para ensinar aos meus alunos universitários. Aprendi na prática a arte de vender, desde anúncios em folhetos de teatro, depois coleções de livros, até serviços de pesquisa e de telemarketing. Tive uma boa experiência ensinando a usar o telefone como recurso inteligente de vendas durante os 20 anos que mantive a Tele Marketing. Li muitos livros sobre esse assunto e escrevi alguns manuais de vendas.

Publicações

Publiquei meus pontos de vista em várias dezenas de artigos assinados, versando sobre Pesquisa, Marketing, Telemarketing ou Administração em revistas especializadas. Tenho participação direta, ativa em 5 livros editados no Brasil.

Editei, como autor, com patrocínio da Demanda, celebrando seus primeiros 20 anos:

- I Index dos Profissionais de Pesquisa de Mercado no Brasil - Silvio Pires de Paula, Ed. Bioinformática, 1987 Fiz a revisão técnica da tradução e prefácio da edição brasileira de um livro sobre pesquisa mercadológica e dois livros sobre telemarketing.
- Pesquisa Mercadológica - Peter Chisnall, Ed. Saraiva, 1980 • Telemarketing - A Bíblia do Telemarketing - Bob Stone e John Wyman, Ed. Nobel, 1992
- Chaves do Sucesso em Telemarketing – Bernard Caiazza, Ed. Nobel

Fui coautor, escrevi um capítulo no livro:

- Teoria e Prática de Pesquisa Aplicada - Silvio Pires de Paula, coautor, Ed. Campus Elsevier, 2012.

Treinamento de pessoal próprio, geração de empregos

Todas as empresas aportam esses benefícios chamados sociais, mas considero que eles devam ser recordados em um livro dedicado aos colaboradores da Demanda.

São bons exemplos que ficam na memória de cada um. Capacitação, formação profissional transmitida de forma gratuita e que faz uma diferença permanente em cada um.

Um emprego que proporciona recursos para manter a família, satisfazer um sonho. Um local de trabalho que permitiu aproximação de colegas de trabalho que se tornaram grandes amigos e depois compadres, namorados, e até alguns casamentos que trouxeram filhos e netos.

No final desse livro, incluímos uma relação de mais de 300 antigos empregados registrados da Demanda, sem contar os da Demanda Merchandising e da Demanda Rio, mas certamente mais de um milhar de colaboradores já passou pela empresa, contando os prestadores de serviços não registrados das áreas de tradução, moderação, entrevistas, digitação, segurança, processamento, contabilidade, advocacia, consultoria, etc.





ENTIDADES PROFISSIONAIS

Faz parte da minha personalidade, de meu modo de ser a participação ativa nas associações profissionais. Vou falar sobre algumas:

CRA - Conselho Regional de Administração

Desde 1976, portanto há mais de 40 anos, tenho sido seguidamente reeleito Conselheiro para o CRA - Conselho Regional de Administração. Convém dar uma explicação sobre esse assunto.

Os conselhos profissionais foram criados por lei para proteger a sociedade contra o exercício ilegal da profissão. Os riscos do exercício ilegal de uma profissão por pessoas sem a formação adequada podem ser, entre outros, o de vidas perdidas por medicação imprópria, representação judicial inconsistente com o sistema legal, a existência de pontes mal dimensionadas que desabam, a criação de empresas-fantasma que causam prejuízos à sociedade.

O CRA é um conselho profissional criado por lei para fiscalizar o exercício profissional de graduados em Administração e de Empresas que prestam serviços nessa área, por exemplo, consultoria e serviços de marketing, inclusive pesquisa de mercado, finanças, recursos humanos, etc. Os candidatos aos conselhos profissionais são escolhidos dentre os que já exercem liderança em outras entidades.

Na eleição inicial fui convidado a compor uma chapa por ser vice-presidente da Associação de Ex-Alunos da Fundação Getúlio Vargas. Muitos anos mais tarde, fui eleito diretor, depois vice-presidente e depois presidente da Abipeme - Associação Brasileira de Institutos de Pesquisa de Mercado. Já tinha sido também vice-presidente da ABEMD - Associação Brasileira de Marketing Direto.

No CRA são eleitos 9 conselheiros efetivos e 9 suplentes a cada dois anos em eleições que renovam, ora um terço, ora dois terços do quadro de

conselheiros. Qualquer grupo de administradores registrados pode criar uma chapa e concorrer nas eleições. Comecei sendo eleito conselheiro suplente, depois fui eleito conselheiro efetivo e daí, com os anos, ocupei vários cargos no CRA-SP e no CFA - Conselho Federal de Administração, em Brasília. Sou atualmente vice-presidente administrativo, com autoridade para representar publicamente a entidade, na ausência do presidente. Com meus pares conselheiros ajudei a transformar de forma muito positiva esse Conselho, ao longo dos anos, em uma força pujante, muito ativo em defesa da maior qualidade do ensino universitário, promovendo a atualização pela troca de experiências profissionais, facilitando o network e correspondente acesso a oportunidades de emprego, ampliando a difusão de conhecimentos por meio de eventos, cursos, congressos, publicação de revistas, uso de redes social e de um portal eletrônico do conhecimento, além da oferta de descontos em centenas de lojas, escolas e serviços importantes aos seus mais de 70 mil membros e 9 mil empresas registradas no Estado de São Paulo. Procuramos criar uma identidade própria para o administrador, estimulando o sentimento de orgulho grupal de uma categoria muito fragmentada.

O CRA-SP em 50 anos de sua existência legal somente teve 3 presidentes, os administradores: Roberto Carvalho Cardoso, Carlos Uchoa Fagundes e Walter Sigollo.

Respeitando a ordenamentos legais, Roberto Cardoso foi reeleito várias vezes para o CRA-SP depois de passar um período como presidente do CRA - SP, foi também presidente do CFA - Conselho Federal de Administração. É um líder respeitado por toda a comunidade, sua história pessoal se confunde com a do CRA-SP.

As eleições ocorrem a cada dois anos, ocasiões em que eu poderia perder a eleição, mas minha chapa tem vencido graças ao voto livre dos administradores registrados. Desse modo, o CRA faz parte de minha vida, ao longo do tempo.

O que ganho com essa atividade? O mais importante ganho é o relacionamento com outros conselheiros de altíssimo nível, muitos professores universitários, autores de livros, dirigentes de outras associações profissionais, membros de conselhos de grandes empresas. As conversas em ambiente de Conselho ou fora dele são ótimas, inspiradoras, atualizadas, que mostram perspectivas incomuns para os problemas do dia a dia do Brasil.

Visibilidade profissional alimenta o ego, todos sabem. A oportunidade de representar o Conselho em eventos, formaturas de classes de novos administradores e reuniões de outras associações facilita a aproximação com outras pessoas, muitas delas potenciais clientes para as pesquisas que a Demanda realiza.

Com cargo executivo, dirijo áreas da entidade em conjunto com outros conselheiros. Nesses últimos anos tenho sido coordenador editorial da Revista do Administrador Profissional. Com isso recomendo pautas, entrevistas com pessoas que têm algo a dizer sobre o assunto, pesquisas a divulgar, artigos de fundo, recomendação de livros etc.

Os grandes movimentos de modernização do conselho também têm minha participação. Por exemplo, estamos aperfeiçoando um novo portal online que irá permitir ao CRA-SP a divulgação de conhecimentos produzidos em escala nacional, o aumento da eficiência operacional e melhores serviços aos registrados.

Tornamos a qualidade do atendimento telefônico e pessoal um ponto de honra, sem dúvida o melhor de qualquer conselho. Procuramos estabelecer convênios que facilitam a vida dos nossos registrados e proporcionam economia suficiente para compensar muitas vezes o que ele paga em contribuições anuais. Em colaboração com o SAESP - Sindicato dos Administradores, passamos a oferecer serviços públicos em nossas instalações: emissão de carteira de trabalho, obtenção de certificado digital, atividades de junta comercial e outros. Esses convênios trazem descontos expressivos em mais de mil entidades, desde as universidades e escolas de aperfeiçoamento e línguas, laboratórios médicos, convênios médicos, profissionais de saúde, drogarias, livrarias, etc. Os estudantes de administração podem registrar-se para obtenção de estágios.

Nossas instalações são modernas, bem-equipadas, com pessoal bem-formado, com baixíssimo nível de absenteísmo e todo nosso procedimento é regulado conforme o Código ISO 9001. É uma entidade-modelo que nos orgulha a todos nós, os administradores.

Participo do Conselho Consultivo da Artesp, a agência de concessões rodoviárias do governo paulista representando a sociedade civil, por indicação do CRA-SP.

Abipeme - Associação Brasileira de Institutos de Pesquisa e Mercado

A Demanda foi uma das empresas fundadoras da Abipeme em 1973. Fui o último presidente da Abipeme, em 2002 e articulador de sua fusão com a ANEP para juntos criarmos a ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa.

Esta é uma história interessante a contar. Desde a década de 1960, havia surgido a ideia de se criar no Brasil uma associação de institutos de pesquisa. Os donos de institutos de pesquisa da época eram concorrentes cordiais, amigos, que em algum tempo estiveram trabalhando juntos. Entre eles estavam o Otavio da Costa Eduardo (Inese), Cássio de Paula Bastos (Mavibel), Pergentino Mendes de Almeida (LPM), Dalton Manzo

(Marplan), Tania Iecco (MAQ), Maxime Castelnau (IPOM), Silvio Pires de Paula (Demanda), Paulo Pinheiro de Andrade (Ibope), Carlos Matheus (Gallup) e outros. Em nossos encontros falávamos de problemas comuns como a necessidade de usar o mesmo critério para classificar os consumidores, a necessidade de coibir pesquisas-fantasma em eleições, o interesse de fazermos eventos exclusivos de pesquisa nos moldes que a ESOMAR fazia na Europa, a elaboração de um código de ética e assim por diante.

Otávio, o mais antigo e respeitado, liderou o grupo propondo a criação de estatutos inicialmente inspirados nos da associação inglesa Market Research Society. As reuniões preparatórias foram feitas principalmente no Inese e Mavibel, ou ainda nas casas dos pesquisadores.

Logo de início participei da diretoria, dando apoio ao crescimento da entidade que abrigava qualquer empresa que prestasse serviços de pesquisa, podia ser pequena, com apenas um dono, ou uma empresa maior, bem-estruturada como o Ibope ou Marplan. Era uma sociedade de iguais em que cada um tinha voz e voto nas decisões. Imediatamente passou a ser a entidade profissional de recorrência em caso de impasse entre clientes e fornecedores de pesquisa. Lembro-me de fazer parte de uma comissão de ética, com Pergentino e Paulo Pinheiro, para avaliar uma queixa do jornal O Globo contra a Marplan.

A Abipeme passou a ser muito conhecida e respeitada pelo critério de classificação socioeconômica. A motivação para criar uma metodologia com critérios padronizados de classificação dos consumidores em distintas classes sociais surgiu das práticas de marketing adotadas pelas agências de propaganda. Era preciso segmentar o mercado a fim de que cada empresa soubesse onde estava o seu público-alvo, um tipo de linguagem comum entre as diversas pesquisas de mercado. No Brasil não havia, até 1974, um critério único, objetivo e geral, de classificação socioeconômica dos consumidores. Na ausência de critério único, cada empresa, cada agência de pesquisa acabava estabelecendo o seu próprio. O que, se por um lado atendia de imediato às suas necessidades, por outro criava um grande problema, pois impedia o intercâmbio e até a comunicação entre empresas, agências de pesquisa, agências de propaganda e veículos de comunicação, já que não se falava a mesma língua. O princípio básico da metodologia empregada é o de se descobrir itens de conforto que tenham uma forte correlação com renda familiar. Uma vez descobertos quais são esses itens discriminadores da renda, procura-se estabelecer um sistema de pontuação (ou pesos) que, atribuídos à posse desses itens (e às vezes, ao número de itens possuídos), vão permitir saber qual é a pontuação total desse indivíduo ou família. Um sistema de cortes na escala de pontuação passa a permitir que se classifique cada indivíduo ou família pesquisada em um estrato social.

Logo em 1970, a ABA (Associação Brasileira de Anunciantes) criou, naturalmente com a ajuda de pesquisadores, o primeiro Critério ABA de classificação socioeconômica que dividia a sociedade em 4 classes socioeconômicas baseadas em pontos que se somavam conforme a escolaridade do chefe da casa e a posse de itens de conforto doméstico. Quanto maior o número de pontos, mais elevada sua classificação socioeconômica. Para esse primeiro critério, o corte de classificação era arbitrário de modo a que Classe A tivesse 10% da população, B x%, C y % e D z%. Não se podia utilizar a renda por causa da elevada inflação, o descontrole da moeda e do fato de, na sociedade brasileira da época, muitas vezes a esposa, dona de casa entrevistada, não saber muito bem dos rendimentos do marido.

Em 1974 foi criado o primeiro Critério Abipeme, sobre a estrutura original do Critério ABA, dividindo os segmentos em 8 grupos que poderiam ser recombinados. Em 1979, foi lançado o Critério ABA-Abipeme que estabelecia 5 classes. Dessa vez, tratava-se de um critério baseado em informações mais precisas de mercado, proporcionadas de forma colaborativa pelos institutos da época e utilizando regressão estatística para construção de uma modelo mais robusto. A padronização do critério implica em uniformidade geográfica e estabilidade ao longo do tempo. Com o porte do mercado brasileiro, não se pode garantir uma perfeita uniformidade geográfica, mas devemos estar atentos a isto e fazer o possível para evitar itens em que haja grande disparidade entre regiões por motivos alheios à capacidade de consumo. Por exemplo, ar condicionado é usado mais em função do clima do que da capacidade de consumo. Quando usamos a posse de itens de conforto doméstico, podemos dizer que o Critério se desatualiza dia a dia. Porém, alguns itens se desatualizam mais rapidamente do que outros. Os itens que ainda estão em fase de rápido crescimento no mercado, como telefone celular, ou fortemente ligados à cultura e estilo de vida, como computador e acesso à internet. Introduziriam grande instabilidade no Critério. Se esse Critério tiver que ser atualizado com grande frequência, deixa de ser minimamente padronizado.

Ao longo do tempo esse Critério foi se atualizando para refletir mudanças do cenário sociodemográfico do país.

Criamos um boletim impresso que transmitia notícias e recebia colaborações de associados e era divulgado entre os clientes, agências e universidades.

Foi também por iniciativa da Abipeme que foi criada, em 1982, a SBPM - Sociedade Brasileira de Pesquisa de Mercado, destinada a congregar os profissionais que trabalhavam em pesquisa tanto em anunciantes como em agências de propaganda, veículos e institutos. Otavio também foi a força motriz determinante para colocar em discussão a primeira proposta de

estatutos. Como o assunto dos estatutos estava se arrastando por vários meses, desafiei Otavio com uma aposta: daria a ele uma garrafa de uísque escocês se ele trouxesse os estatutos na reunião seguinte da Abipeme que iria acontecer dali a um mês. Foi o suficiente para ele aparecer vitorioso com a proposta e ganhar, merecidamente, minha garrafa de uísque não em um mas em três meses. Estive então entre os primeiros sócios da nova entidade SBPM que hoje em dia passou a se chamar ASBPM - Associação Brasileira de Pesquisadores de Mercado, Opinião e Mídia. Fui membro de seu conselho por vários anos e até hoje a Demanda colabora com a entidade sendo Empresa Amiga.

Tivemos por muitos anos na Abipeme e na SBPM o propósito de difundir conhecimento e aproximar profissionais montando eventos memoráveis em colaboração com outras associações de propaganda e marketing. Da mesma forma que outros associados, fizemos apresentações sobre temas de pesquisas em vários desses eventos com o objetivo de gerar caixa para a associação. Contávamos o que tínhamos visto nos congressos da Esomar ocorridos em alguma cidade europeia naquele mesmo ano. Outras experiências educacionais eram replicadas. Lembro-me de um evento que pretensiosamente chamei “O que se aprende na Harvard” organizado por mim em 1999, ainda enfeitado com os efeitos do curso de apenas uma semana em dedicação total que fiz na Harvard Business School. O maior de todos os eventos foi o congresso de pesquisa feito pela Abipeme em acordo com a Esomar, no Hotel Maksoud, em São Paulo. Nós, da Abipeme, fomos os patrocinadores e, desse modo, assumimos os riscos. Os benefícios ficaram nos cofres da nossa entidade. Sobrou tanto dinheiro que daria para comprar à vista uma sede própria para a Abipeme. Foi nesse congresso a apresentação por Hilda Wickerhauser e Pergentino Mendes de Almeida para um novo Critério de classificação, bem mais sensível e que realmente distinguia classes socioeconômicas.

O debate entre sócios da Abipeme se valia a pena utilizar um Critério mais sensível ou manter o sistema que existia até aquela época escalou para o debate sobre a natureza do negócio de pesquisa e como a entidade era constituída: associados de pequeno porte com direito à opinião e voto do mesmo modo que empresas multinacionais que já estavam instaladas no Brasil.

Em 1991, uma dissidência de associados da Abipeme, com predomínio dos grandes grupos globais de pesquisa, criou uma nova associação, a ANEP - Associação Nacional de Empresas de Pesquisa.

Naquele momento dizia-se que a adoção do novo Critério era rejeitada pelo Ibope pois poderia comprometer os investimentos que a empresa havia feito em contrato com a Rede Globo para instalação de uma amostra de aparelhos

tevémetros em domicílios de várias capitais do Brasil. Se a Classe A diminuísse de 10% para 3%, quantos mais aparelhos deveriam ser instalados para explicar adequadamente a audiência de Classe A?

O texto seguinte foi extraído da História da Pesquisa no Brasil, no site da ABEP:

“O fator explícito que desencadeou a ruptura esteve ligado à revisão do Critério Abipeme de Classificação Social. A questão aparece inicialmente sob um ponto de vista de divergências técnicas, mas aprofundando a discussão percebe-se na verdade um profundo abismo relacionado a duas visões da pesquisa de mercado: pesquisa de mercado como conhecimento ou como negócio.

Esse abismo já pode ser percebido no próprio nome das duas organizações. Enquanto a primeira era uma entidade de ‘Institutos’, a segunda era uma organização de ‘Empresas’. ‘Instituto’, neste contexto, remete mais para o mundo da academia, enquanto ‘Empresa’ remete para o mercado.

Outra característica dessa separação era a forma de lidar com o faturamento das empresas. Na ANEP, os associados eram obrigados a declarar anualmente o faturamento de suas empresas. Esta era uma métrica importante para que as empresas comparassem seus desempenhos. Já na Abipeme, seus associados não podiam divulgar seus faturamentos. Claramente a métrica era outra, ligada ao conhecimento técnico.

É claro que as empresas classificadas como ‘Conhecimento’ estavam no mercado, atendiam clientes, buscavam resultado financeiro, etc. Mas este não era seu fim maior. A remuneração era uma forma de viabilizar a produção de um conhecimento profundo que fornecesse às empresas proximidade com seus consumidores.

Normalmente eram gerenciadas por profissionais vindos de carreiras técnicas em pesquisa de mercado nas grandes estruturas das agências de publicidade, em grande parte com formação em ciências humanas: Sociologia, Antropologia, Psicologia, etc. Em função disso, valorizavam muito o aspecto conceitual da entrega das pesquisas. Não se entregava apenas dados ou informações para a tomada imediata de decisão, mas sim um conhecimento do mercado e das motivações profundas do consumidor que permitiam às empresas definirem estratégias de negócios.

É bastante recorrente no discurso destes profissionais que eles não queriam se transformar em empresários. Acabaram empresários em grande parte pelo dismantelamento das estruturas das agências e,

como tinham grande qualificação técnica e conceitual e um conjunto de relacionamentos com os clientes, acabaram construindo suas empresas para atender a esses clientes.

Por outro lado, as empresas com uma orientação para ‘Negócios’ já tinham claramente a visão de que eram e queriam ser empresários, no sentido de que o produto de sua atividade de pesquisa de mercado tinha como objetivo auxiliar as empresas cliente a conhecerem seus consumidores e tomarem decisões, mas deveriam, ao final, gerar um resultado financeiro, preferencialmente crescente.

Em alguma medida estas empresas eram gerenciadas por profissionais sem histórico técnico em pesquisa, quando muito como usuários em alguma empresa-cliente, com formação mais ligada à área de Administração.”

Durante 20 anos, as duas entidades tiveram percursos paralelos com seus eventos, premiações de personalidades, noticiário de imprensa, projetos de pesquisa de interesse comum. As empresas de pesquisa associavam-se a uma ou a outra, ou em ambas as entidades se assim desejassem. Os custos eram dobrados, sem os benefícios sociais dobrados.

ABEP - Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa

Quando assumi a presidência da Abipeme sucedendo o Francisco Toledo, movimenteimei-me para promover a reunificação com a ANEP. Quando existem duas associações, ou duas igrejas, ou dois partidos disputando o mesmo eleitorado há muito confronto e rixas antigas a suplantar. Muitas vezes a origem dos conflitos se perdeu no tempo, os atores originais já saíram de cena, mas o ranço amargo continua. Há necessidade de se negociar, de encontrar os elementos de união e não de diferença. Deve-se despir de todo manto de vaidade. Não é mais questão de saber quem tem razão, quem está certo ou errado, mas sim de acertar as pontas.

Abipeme e ANEP eram, como se viu, entidades desiguais, uma delas com empresas maiores, orientadas para negócios. Outra com abordagem acadêmica, de pesquisadores pioneiros, que iniciaram o business de pesquisa no Brasil, autores de livros, professores respeitados. Uma sociedade de iguais, onde cada membro tinha direito a um voto e, respeitado o tempo como associado, poderia votar e ser votado para a presidência. Da forma como descrevo, já se percebe que uma completava o que a outra não tinha. Ambas, guardadas as proporções, estavam em boa situação financeira, não tinham grandes despesas, eram bem administradas, tinham reserva de caixa para muitos meses de operação.

Eu, como vice-presidente da Abipeme já tinha participado da festa de final de ano da ANEP e fui muito bem recebido. Nelson Marangoni, antigo

presidente da ANEP veio nos visitar em uma reunião da Abipeme e foi muito bem tratado por nós.

Houve um acontecimento de ameaça ao setor de pesquisa que estimulou nossa aproximação. O jornalista Joseval Peixoto, talvez por estímulo do proprietário da Jovem Pan, insatisfeito com os índices de audiência, iniciou uma forte campanha contra o Ibope em seu programa de rádio diário. Toda manhã, jornalistas da Jovem Pan faziam perguntas a pessoas que andavam pelas ruas de São Paulo, ou até mesmo em bairros:

“Há quanto tempo você mora em São Paulo? Você já foi pesquisado pelo Ibope?”

As respostas invariavelmente eram NÃO, nunca fui entrevistado. As vezes eles perguntavam: - “Você conhece alguém que foi entrevistado pelo Ibope?” A resposta era um sonoro NÃO.

A diretoria do Ibope foi visitar a Jovem Pan para explicar como funcionavam as amostragens em pesquisa, mas não adiantou, a campanha continuou até o ponto de incomodar os outros institutos e usuários de pesquisa. Clientes soltavam piadas. O Ibope era membro da ANEP e teoricamente devíamos cuidar de nossos associados e nossos problemas, mas... resolvi, junto com a diretoria da Abipeme, orquestrar uma ação judicial de contestação da abordagem do programa. Contratamos advogados e entramos com ação judicial e publicação em principais jornais de uma nota de repúdio. Visitamos em conjunto a Jovem Pan para novamente explicar amostragem, como a ação estava prejudicando todo o setor e solicitando que a campanha fosse interrompida. A visita foi feita ao Tutinha Machado de Carvalho, Joseval e equipe de jornalismo.

Conseguimos o intento de bloquear a campanha.

Aproveito a oportunidade para lembrar que se o Ibope pesquisasse 1000 domicílios todos os dias da cidade de São Paulo, com seus 12 milhões de habitantes que moram em cerca de 4 milhões de domicílios seriam necessários 4000 dias para percorrer todos os domicílios, se a amostra fosse sem repetição. E amostras probabilísticas de 1000 domicílios (por exemplo, estratificada em vários níveis, baseadas em unidades censitárias, por área) proporcionam resultados com margem máxima de erro de $\pm 3,16$ em intervalo de confiança de 95,5%. Amostras acumuladas ao longo do tempo são mais robustas ainda. É razoável se pensar que um habitante de São Paulo leve quase 11 anos para ter a chance de ser sorteado para uma pesquisa em que se façam 1000 visitas efetivas por dia em amostra sem repetição.

Outro aspecto importante é que as audiências do Ibope eram medidas por meio de aparelhos acoplados em televisores de uma amostra fixa de domicílios, ou seja, não pelo exemplo hipotético de amostras probabilísticas.

Hoje em dia há outros institutos internacionais disputando com o Ibope, agora também internacional, o lucrativo mercado de audiência.

A Abipeme pagou os custos de divulgação e os custos legais, na mesma proporção da ANEP.

Eduardo Schubert era ex-FGV como eu e tínhamos muitos amigos em comum. Fizemos alguns almoços, falamos claramente sobre as diferenças de estatuto, de contribuições, de peso nas votações, ou seja, fizemos um tipo de catarse. Decidimos nomear uma comissão de 6 membros para criar uma terceira associação que substituísse as anteriores e incluísse em seus estatutos uma composição com as vantagens de cada uma.

Ofereci a sede do CRA-SP para as reuniões, uma entidade neutra, com instalações confortáveis, bem-localizada na esquina da rua Estados Unidos e Canadá, com bom estacionamento, aguinha gelada e café fresquinho. Juntamos Pergentino Mendes de Almeida, Allan Grabovsky, Nelson Marangoni e Waldir Pilli, além naturalmente de mim mesmo e do Eduardo. Um time de primeira linha.

Andamos bem em nossas reuniões, contamos com ajuda de advogados da ANEP e em menos de um mês chegamos a um acordo de estatuto satisfatório e já convocamos assembleias das duas associações para o mesmo dia na própria sede do CRA.

O passo seguinte foi sair para o abraço. A alegria de juntar amigos de tantos anos que estavam de lados distintos da fronteira, mal comparando, foi a mesma quando derrubaram, de vez, o Muro de Berlim em 1989.

A primeira diretoria foi composta do Eduardo Schubert como presidente, eu e o João Francisco Meira como vice-presidentes. Depois a presidência da ABEP passou a Waldir Pilli, depois a Paulo Pinheiro de Andrade e atualmente está com Duílio Novaes.

Cada um deles dirigiu a ABEP com o próprio estilo. Duílio está fazendo um excelente trabalho. Mantenho-me, em 2017, como membro do conselho dessa importante entidade, convivendo com os dirigentes das maiores empresas do mercado.

Há muitas coisas interessantes a desenvolver para benefício dos associados e da sociedade como um todo.

Penso que uma maior aproximação com a academia traria benefícios para ambas as partes. Considero virtuosa a proximidade entre ASBPM e ABEP para criar um capítulo que incluía as instituições de ensino superior e seus mais de 50 mil professores que lecionam Marketing e Pesquisa apenas nas faculdades de Administração, Psicologia, Sociologia, Economia, Jornalismo, Relações Públicas e Estatística. Os conselhos profissionais seriam parceiros

dessa iniciativa, pois interessa a eles que a academia se aproxime mais do mercado, ajuste o foco do ensino em áreas profissionais mais exigidas. Nossos eventos ficariam enriquecidos com outros pontos de vista.

O setor de inteligência de mercado é bastante concentrado, em todo o mundo. Apenas 5 ou 6 empresas globais concentram mais de 70% das verbas. São estas empresas as maiores interessadas na existência de associações fortes para que elas tenham um espaço de diálogo e entendimento institucionalizado. Dessa forma as grandes empresas que estão no Brasil devem fomentar as atividades da ABEP transferindo recursos para manter ativas as publicações (em essência elas servem para difundir notícias delas próprias), os congressos (que permitem a aproximação dinâmica com seus clientes), a existência de uma sede confortável, a representação adequada do Brasil em congressos internacionais.



IV.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

“POR QUE OS IRMÃOS, FILHOS DOS MESMOS PAIS, NA MESMA FAIXA DE IDADE, COM O MESMO NÍVEL ESCOLAR, MESMO SEXO E CRIADOS COM O MESMO AMOR, TÊM COMPORTAMENTO DE CONSUMO TÃO DIFERENTE?”

Silvio Pires de Paula



SEGMENTAÇÃO DE MERCADO POR PERSONALIDADES

Os diretores e colaboradores da Demanda participam de congressos brasileiros e internacionais com papers de natureza acadêmica e desse modo ajudam a disseminar conhecimento adquirido de forma prática.

Em um dos projetos que a Demanda desenvolveu para a Anapp, deparamo-nos com um resultado interessante de pesquisa que trouxe aprendizado importante para todos nós. Anapp é a Associação Nacional de Previdência Privada, uma entidade formada por 45 bancos e seguradoras que, como o próprio nome diz, trabalha para ampliar o acesso da população aos programas de previdência privada.

É entendimento comum entre os brasileiros que os proventos advindos da aposentadoria pelo INSS são insuficientes para cobrir as necessidades de vida em uma época que não se pode mais trabalhar. Então é imperioso que cada um constitua uma poupança ou investimento próprios para os dias chuvosos do ‘outono da vida’. Poupança privada é uma resposta imediata para isso. A Demanda foi contratada para acompanhar o crescimento dessa modalidade de investimento, além de identificar atitudes e motivações da população brasileira. Pesquisamos o tema de forma qualitativa e quantitativa por dois anos em várias ondas.

Um resultado nos chamou atenção quando perguntávamos:

- “Com que idade você considera importante começar a poupar?”

Alguns respondiam:

– “40 anos”, outros: – “20 anos” e outros ainda: – “quando a criança está ainda no ventre materno”.

Como a diferença de 40 para 20 anos corresponde a 240 contribuições mensais para um plano de previdência privada, ficamos intrigados e fomos conhecer o perfil demográfico dos respondentes que optavam por 40 ou 20

anos. Notamos que as respostas em uma ou outra direção não eram muito diferentes, independente do sexo, da renda disponível ou até mesmo da faixa de idade dos respondentes.

Fomos atrás de respostas e chegamos a outras formas de segmentação não demográfica, até ao entendimento das diferenças de personalidades. A extensa literatura de Psicologia do Consumidor trouxe de volta a compreensão de que atitudes, estilos de vida, valores, percepções e personalidade poderiam influenciar bastante o comportamento do consumidor.

Como professor de Pesquisa em faculdades como FAAP, EAESP-FGV e ESPM, eu falava sobre esses assuntos, indicava bibliografia, mas, francamente, nunca tinha estudado de forma consistente esses instrumentos. Quando utilizávamos questionários desenvolvidos por pesquisadores de outros países e que traduzíamos para o Português, encontrávamos questões que levavam a outras formas de segmentação.

Como o assunto está bastante atualizado, utilizamos esse exemplo para demonstrar nosso esforço de aproximação entre Academia e Mercado.

Nas páginas seguintes há reprodução de trechos de um trabalho acadêmico desenvolvido e apresentado por mim na Conferência Latino-Americana da Esomar, realizada no Rio em outubro de 2006. As estatísticas apresentadas são da época do paper, mas a situação da seguridade social piorou muito desde aquela época até hoje.

Contexto: Situação da Previdência no Brasil

Segundo dados estatísticos do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2004, dos 182 milhões de brasileiros, 51% eram classificados como economicamente ativos e destes, apenas 31,5% tinham trabalho com carteira assinada e registrada no Ministério de Previdência Social. Havia também um substancial volume de profissionais autônomos, trabalhadores por conta própria, que optavam por recolher tributos de aposentadoria.

No total cerca de 39,2 milhões de brasileiros eram contribuintes do INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social, portanto, 21,5% da população brasileira. Os grandes números da situação de trabalho do Brasil são vistos no quadro da página seguinte.↴

Há no Brasil, uma enorme parcela 56,3 milhões de pessoas que trabalham sem registro profissional, quer seja como autônomos, como empregados não registrados ou ainda em atividades não remuneradas. Essas pessoas não recolhem contribuições ao sistema previdenciário estatal, a não ser que desejem se inscrever de forma voluntária. Essas são pessoas que, na velhice, na idade em que há redução da capacidade produtiva, se não tiverem

acumulado suficiente patrimônio pessoal, terão que sobreviver da ajuda de parentes e amigos ou ainda da benemerência pública.

TABELA 1. CONDIÇÕES DE TRABALHO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA

	Em milhões	% da população	Índices
População residente	182,0	100,0	População Rural/Urbana = 20,4%
Residente em zona urbana	151,1	83,0	
Residente em zona rural	30,9	17,0	
Economicamente ativa	92,8	51,0	Economicamente Ativos/ População = 51,0 %
Ocupada	84,6	46,5	Desocupado/Ocupado = 9,7%
Desocupada	8,2	4,5	
Empregados	46,7	25,7	Empregados/Economicamente ativos = 50,3%
Empregados registrados (*)	25,7	14,1	Não registrados / Registrados+Funcionários Públicos e Militares = 49,2%
Funcionários públicos e militares	5,6	3,1	
Empregados não registrados	15,4	8,5	
Trabalhadores domésticos	6,5	3,6	Não registrados/ total doméstico =73,5%
Empregados domésticos registrados(*)	1,7	0,9	
Não registrados/sem declaração	4,8	2,6	
Conta própria ou autônomos	18,6	10,2	Registrados (*) + Empregadores (*) / População Economicamente Ativa = 31,5%
Empregadores(*)	3,5	1,9	
Trabalho para próprio sustento	3,5	1,9	
Não remunerados	5,9	3,2	

Fonte: PNAD-IBGE, 2004

Esse fato explica bem por que as políticas do governo federal de inclusão social que fazem distribuição de recursos à população pobre sob a forma de doações de salários-família, cestas de alimentos, estímulos à educação de crianças e outras formas são tão bem aceitas e até determinantes da eleição de governantes.

Ainda há uma parcela de 5,6 milhões funcionários públicos e militares que gozam de um regime de contribuição específica, fora do sistema do INSS.

Por outro lado, o número de beneficiados do sistema tem crescido a elevadas taxas e hoje para cada 100 contribuintes estima-se que haja 56 beneficiados com pensões relativas a aposentadorias.

É comum ouvir dos brasileiros o comentário de que “o INSS está falido”. Há muitos anos o sistema previdenciário público do Brasil é deficitário e apenas subsiste com as contribuições cada vez maiores do Governo Federal. São

TABELA 2. RELAÇÃO ENTRE CONTRIBUINTES E BENEFICIADOS DO INSS

	Em milhões	% população	Índices
População total	182,0	100,0	Contribuintes / Econom. Ativos = 42,5
Economicamente ativos	92,8	51,0	
Contribuintes totais	39,4	21,7	
Contribuintes no Regime Geral de Previdência	30,6	16,8	Beneficiados / contribuintes = 55,8
Beneficiados com pensões	17,1	9,3	

Fonte: Ministério da Previdência Social - INSS - 2004

muitas as causas desse descalabro e, dentre elas, destacam-se:

- O aumento da expectativa de vida dos contribuintes exigindo o compromisso de pagamento de contribuições superiores aos valores recolhidos;
- O peso de benefícios estendidos a não contribuintes em decorrência de pressões políticas;
- A pressão de custos de pessoal administrativo do próprio Ministério da Previdência;
- A existência de falcatruas e fraudes de diversas naturezas sem que os criminosos sejam punidos;
- A determinação de realizar renúncias fiscais ao recolhimento de contribuições de instituições ditas filantrópicas;
- A sonegação generalizada, conseguida por diversos artifícios.

Para a grande maioria dos aposentados os valores pagos são exíguos, menores que aqueles que esses contribuintes ganhavam em sua vida produtiva. Em geral, são insuficientes para uma vida digna. Como forma de proteger seus empregados, as empresas estatais e as grandes empresas privadas adotaram sistemas de previdência complementar fechada, corporativa. Em geral esses planos consideram a existência de subsídios dados pelas empresas e que serão agregados aos valores descontados dos funcionários.

O risco de falência do INSS e a estabilidade da moeda estimularam nos últimos anos o crescimento acelerado de investimentos privados em planos de previdência privada. O número de planos de previdência aberta saltou de 1,8 milhão em 1994 para 7,6 milhões até maio de 2006. O brasileiro percebeu que, se ele não se preocupar com o futuro, o Estado não poderá ajudá-lo. A tendência do INSS é reduzir o teto do benefício. Quem quer garantir o futuro

tem hoje duas opções: a previdência complementar fechada (152 mil planos em maio de 2006), oferecida por empregadores ou por sindicatos, e a previdência aberta, vendida por seguradoras para o público em geral.

A previdência privada é uma forma de poupança de longo prazo para evitar que a pessoa na aposentadoria sofra uma redução muito grande de sua renda. Qualquer pessoa que receba mais do que o teto de benefício da Previdência Social (INSS) deve se preocupar em formar uma poupança seja ela por meio da previdência privada, seja por meio de recursos administrados por sua própria conta.

Tecnicamente falando, o processo de poupança consiste de duas fases. Na primeira, o poupador acumula um capital. Durante todo esse processo, este capital receberá rendimentos. Na segunda fase, que coincide com a aposentadoria para a maioria das pessoas - mas não necessariamente, - é o momento de receber os benefícios. Regra geral, nesta fase, o poupador não faz novas acumulações, embora continue se beneficiando do rendimento sobre o capital acumulado. Naturalmente, o valor dos benefícios deve ter uma relação de proporção com o capital acumulado. Quanto maior o capital, maior o benefício.

Entre os sistemas de investimento para aposentadoria, estão o PGBL (Plano Gerador de Benefício Livre) e o VGBL (Vida Gerador de Benefício Livre). Ambos são de arrecadação voluntária. Quanto mais, e por mais tempo, o investidor economizar, maior será a renda vitalícia. A vantagem sobre outros tipos de fundos é não sofrer tributação ao longo do investimento. Enquanto aplicações em renda fixa, por exemplo, têm um desconto mensal de até 20% sobre os rendimentos, o PGBL e o VGBL só sofrem tributação no resgate. Já entre o PGBL e o VGBL, a diferença está no acerto de contas com o Imposto de Renda. O PGBL é indicado para quem faz a declaração de Imposto de Renda no formulário completo, que permite o abatimento de até 12% da renda bruta. Não é uma isenção, mas um diferimento fiscal que será cobrado na hora do resgate. Já o VGBL, indicado para quem faz a declaração simplificada, é um seguro de vida resgatável e sofre apenas a tributação sobre o que rendeu.

O Programa de Pesquisas Realizado Pela Anapp

A Anapp - Associação Nacional de Previdência Privada, uma entidade que reúne 45 bancos, seguradoras e outras entidades, contratou a Demanda e a The GEO Network, como consultora especializada para, a partir de junho de 2004 até agosto de 2005, realizarem um programa de pesquisas envolvendo estudos quantitativos e qualitativos, com o propósito de monitorar o crescimento do setor e identificar oportunidades de desenvolvimento.

O programa envolveu pesquisas com possuidores e não possuidores de planos de previdência, de todo o Brasil. Alguns estudos foram realizados com segmentos específicos como o de funcionários públicos e empregados de empresas públicas.

Ao longo de um ano foram realizados 18 grupos de discussão e mais de 9000 entrevistas pessoais ou por telefone com os diversos públicos. O estudo que serviu de base foi feito em agosto de 2005 e envolveu 2207 entrevistas telefônicas em 7 cidades brasileiras: São Paulo, Recife, Curitiba, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Salvador.

A parte da amostra para a qual foi aplicada a bateria de perguntas que levou ao estudo de segmentação foi composta de 946 possuidores de planos de poupança complementar e 546 não possuidores. Os detalhes deste projeto serão apresentados em outra parte deste texto. O programa de pesquisas identificou uma série de fatores que de forma combinada estimulam o aumento de investimentos em previdência privada e outros fatores que dificultam esses investimentos.

Uma das questões mais interessantes foi expressa a seguir:

Dado o risco de falência do INSS, muitos brasileiros desejam possuir planos de aposentadoria complementar obtidos em bancos e seguradoras privadas.

É senso comum que contribuições destinadas ao fundo de aposentadoria devem ser iniciadas o quanto antes possível para que os benefícios futuros sejam maiores.

Em nossas pesquisas descobrimos que para algumas pessoas “o quanto antes” significa iniciar as contribuições aos 40 anos de idade enquanto que para outras “o quanto antes” significa começar as contribuições aos 20 anos.

A diferença corresponde a 240 contribuições mensais!

Fatores demográficos como renda, estado civil ou idade explicam apenas parcialmente o dilema, mas, com certeza, existem outros fatores identificados durante as discussões em grupo e comprovados posteriormente nos estudos quantitativos que explicam por que algumas pessoas têm necessidade de se sentir protegidas mais cedo.

Sobre Segmentação de Mercado

É importante rever alguns conceitos sobre segmentação de mercado.

Segmentação de mercado é o processo de divisão do mercado total heterogêneo em vários grupos homogêneos com características semelhantes

com o propósito de realizar ações de marketing específicas para cada segmento. Essa divisão pode ser realizada de várias maneiras, por exemplo:

- Geográfica (região, estado, cidade, vizinhança etc.);
- Demográfica (sexo, idade, estado civil, escolaridade, renda, grupo étnico, profissão etc.);
- Por comportamento de compra e consumo (comportamento de consumo, grau de uso do produto, lealdade à marca etc.);
- Por benefício procurado (procura de benefícios específicos no produto, satisfação de necessidades etc.);
- Por classes socioeconômicas (baseadas, como no Brasil, na combinação de posse de itens de conforto doméstico e educação);
- Pelo estágio de vida familiar (as várias fases de vida de uma família, desde a que o casal se une, passa a ter filhos, os filhos crescem e deixam o lar, etc.);
- Por variáveis psicográficas (como valores, atitudes, personalidade etc.);
- Ou uma combinação de várias características.

De um modo geral, a segmentação de mercado é realizada pela combinação de vários elementos. Por outro lado, alguns estudiosos desse assunto propõem outras classificações e outros tipos de segmentos. Não importa o critério de segmentação escolhido, o objetivo é sempre o mesmo: identificar os grupos que parecem deter o maior potencial para a venda de produtos e serviços específicos de cada empresa, a fim de que esta possa tomar decisões de marketing mais precisas e menos dispendiosas ou arriscadas.

A segmentação de mercado pode ser feita “a priori”, ou seja, quando os segmentos são definidos ainda na fase de planejamento da pesquisa ou “a posteriori”, quando os segmentos derivam do resultado da própria pesquisa. Um exemplo de escolha “apriorística” de segmento seria definir como universo de pesquisa: “homens, com renda anual superior a US\$ 50.000, e com mais de 40 anos de idade”. No mesmo exemplo, a segmentação “a posteriori” “levaria a se descobrir a idade, o sexo e a renda de consumidores mais regulares de determinado produto.

Dentre os tipos de segmentação possíveis, a segmentação psicográfica é a mais complexa, por tentar classificar consumidores de acordo com características subjetivas ou inconstantes, como valores, atitudes, estilo de vida, personalidade etc.

Entretanto, o entendimento de seus benefícios possibilita às empresas que atuam em mercados muito competitivos realizar ações de marketing cada vez mais focadas em segmentos que de outra forma não poderiam ser

identificados. As empresas têm realizado pesquisas de segmentação psicográfica por encomenda para si mesmas ou ainda comprado estudos feitos de forma cooperativa com vários patrocinadores. Alguns desses estudos existem há várias décadas, por exemplo, o Rooper, o VALS (Values and Lifestyles) e o Risk.

Com a intensa globalização e o desejo de adoção de estratégias semelhantes em muitos países as empresas multinacionais de pesquisa desenvolveram seus próprios instrumentos de pesquisa psicográfica, mas como as culturas, valores e atitudes dos consumidores são diferentes em cada país e mesmo nas várias regiões do mesmo país, a transposição dos resultados não é pacífica.

Estudos estrangeiros classificam seu público de acordo com a realidade do país onde foram aplicados. Expressões que foram utilizadas nos primeiros estudos feitos no Brasil referem-se a grupamentos como “baby boomers”, ou “suburbanos desencantados” ou ainda “afluentes esperançosos” que indicam tradução sem adaptação de estudos feitos previamente nos EUA.

Do mesmo modo, o emprego das expressões “blue collar” e “white collar” para identificar pessoas empregadas em fábrica e escritório e que foram primeiro usadas em 1941 por Loyd Warner nos EUA não têm o menor sentido no Brasil.

Entre as variáveis para classificação psicográfica encontradas em várias publicações estão:

- Estilo de Vida
- Personalidade
- Atitude
- Atividades, Interesses e Opiniões
- Valores
- Percepções

De modo geral, para se desenvolver um estudo de segmentação não demográfica, inicialmente deve ser decidido o propósito da segmentação. Em seguida devem ser identificadas as questões ou “issues” relacionadas às diferenças de comportamentos que se deseja pesquisar.

Isso é feito no planejamento do projeto e pode ser baseado em estudos qualitativos como discussões em grupo ou entrevistas pessoais em profundidade. A partir dessas questões, são escritos os conceitos, valores, ideias e modelos de estilo de vida com os quais os respondentes da pesquisa deverão indicar maior ou menor identificação.

As muitas publicações sobre o assunto ou antigas pesquisas podem auxiliar na identificação de hipóteses de valores e conceitos a serem pesquisados.

Em um estudo hipotético, os consumidores são classificados em 2 grupos, por exemplo, como mais “conservadores” ou mais “liberais” em relação ao controle das contas pessoais. Em seguida cada um desses grupos é cotejado frente a um determinado comportamento, por exemplo, preferir fazer compras a dinheiro ou preferir fazer compras com cartão de crédito. Os resultados desse exercício podem indicar, por exemplo, que determinado grupo é mais propenso ao uso de dinheiro vivo. Daí estabelece-se uma hipótese de comportamento mais generalizado para todos os consumidores do universo pesquisado. Um próximo estudo que se fizer sobre esse tema confirma, modifica ou desmente o primeiro. Esse é o princípio da Teoria Científica aplicada a Ciências Sociais.

Neste trabalho vamos nos concentrar na segmentação por personalidades.

A Fragilidade das Segmentações Psicográficas

Não são poucos contratantes de pesquisa rejeitam o emprego de estudos de segmentação psicográfica em decorrência de alguns aspectos:

- *O conjunto de conceitos, valores e atitudes que dá origem a uma determinada classificação e os algoritmos de classificação são de propriedade de algum instituto e esse instituto os mantém em segredo. Um estudo feito em determinada ocasião só pode ser replicado e comparado se feito pelo mesmo instituto.*
- *A denominação dos segmentos e as características que o definem não são compreendidas além do pequeno grupo de profissionais de marketing do cliente e do pequeno grupo de pesquisadores de mercado que os criaram. Dentro da própria organização são estabelecidas divisões sobre o entendimento dos limites de cada grupamento. Quando de um ano para outro muda a equipe do instituto ou do cliente e o entendimento do sistema se perde.*
- *Embora identificados os segmentos os pesquisadores de mercado falham em informar por meio de que veículos atingir cada segmento. O estudo passa a ter apenas interesse acadêmico.*
- *O mais comum: o estudo identifica segmentos, mas os estudos sucessivos não são conclusivos para indicar diferenças de comportamento de compra ou de perfil demográfico entre os segmentos.*
- *Famosos estudos regulares de segmentação baseados em valores, atitudes e traços de personalidade foram descontinuados com a sucessiva “concentração” de institutos de pesquisa de mercado em poucas organizações. Quando uma organização de pesquisa adquire outra e ambas*

possuem sistemas de segmentação, um dos sistemas passa a ser a “oficial e verdadeira” enquanto que o outro é abandonado.

Mesmo considerando esses fatores de desestímulo estamos propondo a discussão e debate o presente estudo de segmentação por personalidades com o instrumental “True Colors”.

Fundamentos Teóricos de Segmentação por Personalidades

Por que filhos de mesmo pai e mesma mãe, criados na mesma família com o mesmo amor, possuem temperamento tão diferente?

Um deles é mais cuidadoso com os compromissos, preocupado com horários, mais econômico com o dinheiro. Outro é mais descuidado com suas roupas e objetos pessoais, é mais emotivo, está sempre em defesa de causas que considera importantes para o país. Um terceiro filho é mais introspectivo, tem mais habilidade para consertar coisas que quebram na casa, desmonta e monta brinquedos, mas também equipamentos, gosta de ler sobre muitos temas, alguns às vezes muito distantes dos de interesse dos pais.

O fato é que a diferença entre os filhos é percebida muito cedo pelos pais. A mãe sabe, intuitivamente, como se relacionar com cada filho tendo em conta as diferenças de temperamento.

É certo também que as diferenças de temperamento condicionam padrões de consumo diferente. Quando se fala na diferença de comportamento de consumidores pensa-se inicialmente em diferenças baseadas em variáveis demográficas, tais como o sexo, a idade, a renda, nível educacional, local de residência, etc.

É possível traçar uma linha do tempo indicando a evolução de estudos que utilizam a psicologia e os negócios. Estamos aqui nos louvando da boa pesquisa desenvolvida pela Mestra Silvia Assumpção Amaral Tomanari para sua tese de mestrado defendida na ECA-USP em 2003 e na extensa literatura sobre True Colors.

O primeiro esforço documentado de compreensão do comportamento humano com base no estudo de personalidades foi feito por Hipócrates no distante 460 A.C. Ele observou que as pessoas em geral pareciam ter quatro humores ou abordagens para a vida: fleumático, colérico, melancólico ou sanguíneo.

A Segmentação Psicográfica, como o próprio nome diz, tem sua origem na Psicologia. A aplicação de conceitos psicológicos na área de “negócios” teve origem no final do século XIX, após o estabelecimento dos primeiros laboratórios de Psicologia na Europa e Estados Unidos, por Wundt e Stanley Hall, respectivamente.

Provavelmente a mais antiga menção da Psicologia em termos comerciais ocorreu em 1895 pelo professor Harlow Gale da University of Minnesota. Gale escreveu um capítulo chamado “On the Psychology of Advertising” publicado em 1900, em um livro de sua autoria.

Walter Dill Scott, embora não fosse o primeiro a aplicar a nova psicologia científica ao estudo de práticas de negócios, foi uma das figuras mais influenciadoras desse movimento.

Em 1908 publicou o livro “The Psychology of Advertising. A Simple Exposition of The Principles of Psychology in Their Relation to Successful Advertising”.

Segundo o texto, Scott enfatizava a importância de quatro princípios que acreditava auxiliar a memorização de anúncios: repetição, intensidade, associação de valor (interesses pessoais e motivos) e ingenuidade. Ao analisar a relevância de ação instintiva na propaganda, Scott introduziu a questão da motivação. Para ele, uma propaganda eficiente tinha que apelar para interesses e motivações individuais. Walter Dill Scott, psicólogo acadêmico, por meio do conhecimento recebido com o desenvolvimento dos testes de inteligência para o exército, aplicou a Psicologia na propaganda e, em 1908, ofereceu o primeiro curso universitário sobre Pesquisa em Propaganda. Em 1915, organizou o primeiro encontro de profissionais chamado “National Association of Teachers of Advertising”.

Em 1920, Carl Jung ofereceu sua contribuição baseada em muitos anos de observação psicanalítica. Ele considerava que as pessoas eram introvertidas ou extrovertidas e demonstravam reações que caíam em 4 áreas: sentimento, sensação, pensamento e intuição. Ele teorizava que para a maior parte das pessoas essas funções eram inatas embora a cultura ou meio no qual a pessoa crescia também influenciasse seu comportamento e escolhas.

Entre 1900 e 1930 havia praticamente meia dúzia de pesquisadores / psicólogos “comerciais”, entre eles E. K. Strong, John B. Watson, Dale Houghton, Walter D. Scott e Paul Lazarsfeld.

Paul Lazarsfeld, membro do departamento de Psicologia da Universidade de Viena, depois de ter conduzido várias pesquisas de marketing na Europa, realizou trabalhos nos Estados Unidos. O seu artigo “The Art of Asking WHY in Marketing Research”, de 1935, aborda a dificuldade em formular questionários de marketing.

Em 1950 Katherine Briggs e sua filha Isabel Myers estudaram a pesquisa de Carl Jung e expandiram seu trabalho para incluir 16 tipos de personalidades. Elas desenvolveram o famoso Myers Briggs Type Indicator que é usado amplamente em negócios, educação e aconselhamento para crescimento pessoal e profissional.

Já em 1967 David Kersey, baseado em sua extensa pesquisa no campo da Psicologia, retornou à classificação da personalidade a temperamento em 4 temperamentos: Apolíneo, Prometeu, Epimeteu e Dionisíaco. Em 1967 David Kersey e Marilyn Bates publicaram o livro “Please Understand Me” que se tornou outra fonte importante de pesquisa sobre tipos de personalidade.

Em, 1978, estudando os trabalhos de Kersey, Don Lowry desenvolveu a metáfora True Colors, atribuindo cores para designar os 4 tipos de personalidade. Para isso escolheu cuidadosamente as cores considerando o significado que elas transmitiam. Assim foram escolhidas: o valor do dourado, a pureza e a amizade do azul, as propriedades calmantes do verde e as estimulantes do laranja.

Com as cores, pode-se reconhecer as diferenças, semelhanças, preferências e estilos entre as pessoas. Passa a ser fácil entender como são os tipos de personalidades e é mais fácil reproduzir o ensinamento entre os vários escalões de uma empresa.

No Brasil essas cores têm significados ou despertam sentimentos parecidos. Incidentalmente as cores da bandeira brasileira são verde, amarelo, azul e branco. Desde cedo as crianças brasileiras aprendem com seus professores que o verde representa as matas, a natureza, o território, e o amarelo as nossas riquezas, principalmente o ouro que era extraído de forma intensa na época em que o Brasil era colônia de Portugal. O azul representa a pureza do céu e o branco a paz que está na índole do povo brasileiro.

Há então uma evolução e analogia entre alguns desses estudos conforme mostrados no quadro seguinte:

TABELA 3. COMPARAÇÃO APROXIMADA DOS SISTEMAS

Hipócrates	Fleumático	Colérico	Melancólico	Sanguíneo
Carl Jung	Sentimento	Pensamento	Sensação	Intuição
Myers/Briggs	ENJ, INFJ, ENFP, INFP	ENTJ, INTJ, ENTP, INTP	ENTJ, INTJ, ESFJ, ISFJ	ESFP, ISFP, ESTP, ISTP
Kersey	Apolo	Prometeu	Epimeteu	Dionísio
Lowry	Azul	Verde	Dourado	Laranja

O Estudo True Colors

Milhões de pessoas em todo mundo têm sido ensinadas sobre o conceito True Colors e há mais de 3000 instrutores certificados trabalhando em quase todos os continentes. Há dezenas de livros publicados sobre o assunto sob licença do True Colors Communication Group, dos EUA com website www.truecolors.org. Neste livro, há uma bibliografia sobre o tema.

São quatro os tipos de personalidade descritos no Estudo True Colors, como se verá a seguir:

QUADRO 4 – TIPOS DE PERSONALIDADES TRUE COLORS

Personalidades	Palavras-chave	Estereótipo Profissional	Referência
Dourados	Organizados, disciplinados, controladores, gostam de se sentir seguros, detalhistas	Contador, Gerente de banco	Amador Aguiar
Azuis	Emocionais, altruístas, criativos, intuitivos orientados a causas sociais, voluntários, ajudam, cooperam	Voluntários, professores, sacerdotes	Madre Teresa
Laranjas	Carismáticos, negociadores, energéticos, empreendedores, grande necessidade de mudanças, surpresas, oportunidades	Empresários com vários interesses	Bill Gates
Verdes	Conceituais, concentrados, intelectuais, visionários, futuristas	Cientistas, pesquisadores	Einstein

São mostrados a seguir os traços de personalidade de cada um dos quatro estereótipos:

DOURADOS:

organizados, disciplinados, preocupados e responsáveis.

- São organizados, econômicos.
- Fazem back ups, check lists, usam agendas, são resistentes a jogar coisas fora.
- Procuram conservar os recursos e possuem coisas guardadas.
- Valorizam e se sentem confortáveis com ordem: no lar, trabalho e em viagens.
- São pontuais nos compromissos com outras pessoas.

- Confiáveis, honestos e leais.
- Preparados: pensam à frente.
- Bons planejadores: visualizam todos os passos que precisam para alcançar seus objetivos.
- Bons em pensamentos lineares.
- Gostam de se sentir seguros.
- Detalhistas.
- Têm forte senso de responsabilidade e dever.
- Orientados, realizadores.
- Apoiam procedimentos e regras.
- Terminam tudo que começam.
- Perseguem metas.
- Interagem com outras pessoas com respeito e responsabilidade.
- Grande interesse pela família e valores tradicionais, morais.
- São os amigos confiáveis e responsáveis.
- Rígidos, resistentes a mudanças e novas ideias, inflexíveis.
- Julgam ações como boas ou más, certas ou erradas.
- Possuem forte senso de lealdade: junto à família, no trabalho.

O que valorizam:

Comprometimento

Consistência

Confiança

Honestidade

Lealdade

Organização

Responsabilidade

Estabilidade

Usar bem o tempo

Perfeição

Ficam alegres com:

Pertencer

Casa

Senso de ordem

Tarefa bem-feita

Tempo para família

Tradição

Fazer a coisa certa

Reconhecimento

AZUIS:

emocionais, altruístas, inspiradores, solidários.

- Sensíveis às necessidades de outros.
- O primeiro que percebe quando alguém precisa de ajuda e oferece assistência.
- Frequentemente, coloca as necessidades dos outros antes de suas próprias.
- Otimistas: percebem o lado luminoso das coisas, a “luz no final do túnel”.
- Emocionais, passionais, intensos, profundos.
- Motivam as pessoas e relacionamentos com o coração, com a alma.
- Acreditam que vitalidade inclui emoção.
- Entusiásticos: expressivos, persuasivos, estimulam e inspiram.
- Criativos, intuitivos.
- Podem ser estimulados para a arte, música ou drama.
- Escrevem e falam de forma poética ou usam metáforas.
- Bons para geração de novas ideias: são originais e únicos.
- Acreditam ter uma grande missão: orientados a causas sociais, voluntários, ajudam, cooperam, se sacrificam para contribuir com as necessidades de outros, são os “fazedores da paz”.
- Românticos, sonhadores. Necessidade de se sentir amados.
- Apreciam romances, novelas e poesia.

- Adoram o excitamento do início da paixão
- Grandes comunicadores, conselheiros.
- Orientados para as pessoas
- O melhor amigo que alguém pode ter, são bons confidentes.
- Influenciam positivamente e entendem as pessoas.
- Promovem o crescimento e desenvolvimento das pessoas.
- Preferem a cooperação à competição: flexíveis, sensíveis às necessidades dos outros, os “politicamente corretos”.
- Aspiram ser únicos: esforçam-se para ter suas próprias identidades e expressão.

O que valorizam:

Compaixão

Amizade

Honestidade

Sensibilidade

Compartilhar

Os significados das coisas

Tolerância

Confiança

Conexão

Bondade

Time de trabalho

Serem entendidos e valorizados

Ficam alegres com:

Aceitação

Afeição

Conversas

Família

Amizade

Grupos

Amor

Arte

Harmonia

LARANJAS:
carismáticos, negociadores, multitarefas.

- Energéticos.
- Grande necessidade de mudanças, surpresas, oportunidades.
- Divertem-se em atividades recreativas, esportivas.
- Capazes de resolver problemas em situações de crise, gostam de desafios.
- Tomam decisões e agem rapidamente.
- Gostam de resultados imediatos e completam tarefas rapidamente.
- Chefes motivadores.
- Grandes negociadores, empreendedores.
- Charmosos, envolventes: podem ser irresistíveis.
- Veem possibilidades, inspiram, convencem, inovam.
- Precisam de liberdade para se expressar.
- Gostam de viver em movimento.
- Sentem-se entediados com planejamento, rotinas por grandes períodos.
- Impulsivos, vivem o momento e mudam de ideia a cada minuto.
- Odeiam esperar.
- Extravagantes no vestir, falar e quando presenteiam.
- Querem atenção voltada para eles, ser o centro das atenções.
- Honestos, francos nas suas comunicações.
- Bem-humorados, alegres, despojados.
- Sérios em produzir resultados desejosos e se divertem durante o processo.
- Divertem-se trabalhando com várias coisas ao mesmo tempo. Os multitarefas.
- Adaptáveis, repriorizam suas metas instantaneamente, de acordo com a situação.

- Negociam no caos, gostam de testar seus limites.
- Não se sentem na obrigação suficiente de terminar o trabalho que começaram.
- Ignoram as regras, vivem segundo suas próprias regras, pouco respeito à autoridade.
- São mais produtivos em estruturas não formais.
- Impacientes e distraídos.
- Não se lembram de promessas feitas e não cumprem prazos.
- Incapazes de se concentrar em uma só tarefa.
- Desorganizados, constantemente atrasados.
- Querem as coisas do seu jeito.

O que valorizam:

Liderar

Resolver problemas rapidamente

Tarefas de riscos e desafios

Ideias originais: contribuem com sugestões

Ação: fazer agora

Entretenimento

Variedade: criar um novo caminho

Negociar

Respostas diretas

Ficam alegres com:

Visibilidade

Exposições em público

Atividades esportivas

Assumir riscos

Desafios, competições

Viagens incluindo vários locais

Transformar planos em ação

Vencer

Verdes:

conceituais, concentrados, intelectuais, querem perfeição.

- Querem saber as razões, os porquês das ações humanas.
- Necessidade de aprender e compreender.
- Complexos.
- Abstratos, teóricos, conceituais.
- Pensam globalmente.
- Visionários, futuristas.
- Frequentemente inventores, cientistas, técnicos ou engenheiros.
- Estabelecem novos protocolos e sistemas, especialmente na área de tecnologia avançada.
- Podem influenciar sociedades numa nova regra.
- Intelectuais, sempre buscando informações, adoram aprender.
- Gostam de investigar problemas.
- Naturalmente investigativos, analíticos, diagnósticos, sistemáticos.
- Orgulham-se de chegar ao certo da primeira vez o tempo todo.
- Sucesso bem avaliado é motivação.
- Não gostam de apontar o óbvio: tarefas triviais são equivalentes a insultos.
- Precisam de independência e privacidade: gostam de trabalhar sozinhos.
- Trabalho é jogo e jogo é trabalho: divertem-se com trabalho. O que pode parecer trabalho para os outros, é diversão para eles.
- Socialmente, são introvertidos, não demonstram suas emoções, são reservados, não dividem com outros seus sentimentos.
- Intelectuais, esnobes: sabem de tudo, usam palavras difíceis para se expressar, fazem referências a livros que estão lendo.
- Arrogantes: pensam que estão sempre certos.
- Antissociais: não gostam de dividir sentimentos nem se interessam pelos dos outros.
- Excêntricos: têm ideias e opiniões estranhas.
- Senso de humor sarcástico: humor negro.

O que valorizam:

Autonomia
Descobertas
Oportunidades para questionar
Tempo para aprender
Verdades e fatos
Informação
Estímulos intelectuais
Conhecimento
Experiência
Resolver problemas
Explanação lógica
Descobertas
Usar lógica para examinar problemas
Uso correto da linguagem para se expressar
Utilizar equipamentos tecnológicos
Consertar coisas
Manter cabeça fria sob pressão
Orientação futura
Desafio mental
Curiosidade

Ficam alegres com:

Competência
Reconhecimento
Inovação
Atividades intelectuais
Autossuficiência
Lógica
Tecnologia

Abstração
Competência
Criatividade
Ética
Foco
Ideias
Imaginação
Independência
Inteligência
Privacidade
Racionalidade
Sabedoria

Em dezenas de apresentações sobre esses conceitos para seus clientes os profissionais da Demanda perceberam a rápida identificação dos assistentes com os vários tipos de personalidade e o imediato enquadramento de familiares, irmãos, amigos.

As pessoas reconhecem possuir um traço dominante de personalidade e um segundo também com alguma importância, por exemplo, laranja e verde.

Os sistemas de segmentação por personalidade (exemplo: Myers Briggs), têm sido usados há meio século pelo setor de Recursos Humanos das empresas com o propósito de estabelecer trabalho integrado e harmônico dos empregados. O reconhecimento de diferenças de personalidade entre colegas auxilia a que haja mais respeito entre os vários colaboradores para o benefício comum.

Até quanto sabemos o emprego da segmentação True Colors em pesquisa de mercado é original. Essa foi a informação obtida por consulta direta aos dirigentes do True Colors Institute, na Califórnia, USA.

Contribuições da Demanda

Partindo desse sólido arcabouço teórico que remonta a 2500 anos de estudo, a Demanda Pesquisa e Desenvolvimento de Mercado (www.demanda.com.br) desenvolveu e testou em estudos de mercado sucessivos uma bateria com 80 conceitos, frases ou statements destinados a classificar consumidores por traços de personalidade com referência aos tipos designados no Estudo True Colors.

Uma amostra das frases desenvolvidas pela Demanda é vista a seguir:

- Gosto de ler e estudar também assuntos que não são de minha atividade profissional.
- Considero-me inovador em meu trabalho.
- Não me interesso por trabalho repetitivo.
- Minhas coisas estão sempre arrumadas, no lugar certo.
- Não convivo bem com quem não cumpre horários.
- Gosto de assumir riscos.
- Produzo mais quando trabalho sozinho.
- Odeio ficar parado, sem ter o que fazer.
- Acredito que todos têm uma missão na vida.
- Gosto de frequentar sempre os mesmos restaurantes.
- Em casa, costumo fazer consertos das coisas que quebram.
- Adoro festas, ver e ser visto.
- Tenho mais amigos que a maioria das pessoas.
- Fico muito contrariado quando perco alguma coisa.
- Quando possível acho importante ter produtos top de linha de tecnologia.
- Considero-me um bom contador de histórias e de piadas.
- Acredito que, se cada um fizer a sua parte, o mundo será melhor.
- Sou conservador com meu dinheiro e evito gastar sem ter planejado.
- Não tenho paciência com pessoas sem objetividade.
- Se eu chego atrasado aos compromissos é porque faço muitas coisas.
- Gosto de escrever cartas/ e-mails para os meus amigos.
- Tenho o hábito de revisar o que os outros fazem e, muitas vezes, refaço parte do trabalho.

A simples leitura de cada uma dessas frases já estimula o leitor ao enquadramento em algum dos 4 tipos de personalidade.

Os respondentes das pesquisas são solicitados a dizer se concordam totalmente, concordam em parte, discordam em parte ou discordam totalmente de cada frase. O tratamento estatístico das respostas permite o estabelecimento de segmentos de respondentes com similaridade de atitudes em relação aos temas.

Pode-se classificar um consumidor como dourado, se ele concorda com a maioria das frases a seguir:

- Tenho hábito de manter meu relógio adiantado para não me atrasar.
- Acho importante vestir-me de forma apropriada para cada ocasião.
- Gosto de classificar em alguma ordem meus livros e CDs.
- Considero importante que a pessoa se distinga pelas roupas e objetos que usa.
- Minhas coisas estão sempre arrumadas no lugar certo.
- Planejo minhas viagens de férias com bastante tempo de antecedência.
- Reviso o saldo da minha conta bancária várias vezes por semana. De forma similar há frases que permitem agrupar tipos de pessoas laranjas, azuis e verdes.

O objetivo do estudo não é o de enquadrar todos os consumidores em um dos quatro segmentos, mas sim, utilizando o conhecimento desse instrumental, pesquisar a viabilidade de segmentar os consumidores em um número de segmentos que faça mais sentido para entendimento do comportamento do consumidor dos produtos e serviços que se está pesquisando.

Análise de segmentação – a técnica

Para identificar as características e comportamento das pessoas, a partir da bateria de conceitos, foi utilizado o Latent Class Modeling, ou LCM. Classes latentes são subgrupos ou segmentos não observáveis. Os casos dentro da mesma classe latente são homogêneos em relação a certos critérios enquanto que casos em diferentes classes latentes são diferentes um dos outros em alguns modos importantes.

Formalmente as classes latentes são representadas por K , categorias distintas de uma variável latente X .

Desde que a variável latente expressa uma categoria, a modelagem de classes latentes (LCM) difere das abordagens mais tradicionais de variável latente tais como análise fatorial, modelos de equação estrutural e modelos de regressão de efeitos aleatórios que são baseados em variáveis latentes contínuas.

A modelagem de classes latentes (LCM), também conhecida como Modelagem de Mistura Finita proporciona um modo poderoso de identificação de segmentos latentes (tipos) para os quais os parâmetros em um modelo especificado diferem. Latent GOLD®, o programa para LCM, mais amigável para Windows, está focado sobre os três mais importantes tipos de modelos estatísticos em uso: cluster, fatorial e regressão.

Classe latente (LC) foi introduzida originalmente por Lazarsfeld (1950) como um meio de explicar a heterogeneidade de respostas em uma pesquisa sobre padrões envolvendo itens dicotômicos. Durante os anos 70 a metodologia LC foi formalizada e ampliada para variáveis nominais por Goodman (1974) que também desenvolveu o algoritmo da máxima expectativa que serve de base para o programa Latent GOLD.

No mesmo período que os modelos de classe latente evoluíram, começaram a emergir os modelos de mistura finita (FM) para distribuições multivariadas normais por meio dos trabalhos de Day, Wolfe e outros. Os modelos FM procuram separar ou desagregar os dados que se assume obter como uma mistura de um número finito de diferentes populações. Em anos recentes, os campos de modelagem de LC e FM se juntaram e as expressões modelo LC e modelo FM tornaram-se intercambiáveis. Um modelo LC agora se refere a qualquer modelo estatístico no qual alguns dos parâmetros diferem ao longo de subgrupos não observáveis.

Um interessante texto sobre essa técnica está em:

<http://www.statisticalinnovations.com/articles/lcmodels.pdf>

A combinação da Estatística com Psicologia, proporcionando uma profunda e importante informação sobre o indivíduo em relação à sua personalidade. Muito do trabalho é descritivo e requer ambos os modelos matemáticos e decisões subjetivas.

Para essa parcela do estudo contamos com o apoio do Dr. Steve Cohen, respeitado estatístico experimental. A metodologia empregada é a denominada Latent Class Model (Wedel and Kamakura, 2000) para desenvolvimento dos segmentos significativos.

Um dos textos acadêmicos que enunciam essa técnica pode ser encontrado em Wedel, Michel and Wagner Kamakura (2000). Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Resultados Selecionados da Pesquisa

Em uma das pesquisas realizadas para a ANAPP - Associação Nacional de Previdência Privada, os respondentes foram divididos em possuidores e não possuidores de planos de previdência privada. ↴

Uma parte da amostra de possuidores já tinha sido pesquisada em outra tomada (ou onda) e o objetivo era o de comparar alguns dos resultados em dois períodos de tempo.

TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA RESPONDENTES QUE PARTICIPARAM DESTE ESTUDO

Possuem previdência privada?	Total	%
Não possuem PP.	546	36,6%
Sim, possuem PP –1a.onda	400	26,8%
Sim, possuem PP,-2a. onda	546	36,6%
Total	1492	100,0

Para controle da composição da amostra foram selecionados não possuidores de PP com aproximadamente o mesmo perfil demográfico de possuidores de PP, considerando as faixas de idade, sexo e cidades pesquisadas.

Este estudo foi realizado por telefone, entre maio e julho de 2005, pelo sistema CATI - Computer Assisted Telephone Interview, instalado em São Paulo. Como parte de uma entrevista de aproximadamente 20 minutos, foram empregadas 24 frases sobre as quais os entrevistados deveriam responder se concordavam totalmente, concordavam em parte, discordavam em parte ou discordavam totalmente. Essas frases foram selecionadas a partir das 80 desenvolvidas inicialmente pela Demanda.

A questão era saber se variáveis de personalidade influenciavam o interesse de se adquirir planos de previdência privada (PP), sabendo que a amostra de participantes da pesquisa já era selecionada entre adultos com renda familiar mensal superior a R\$2.000,00, valor esse considerado pelos clientes da Anapp como suficiente para se possuir PP.

Os resultados da pesquisa são mostrados a seguir. Dentre os não possuidores obteve-se a seguinte distribuição, já como resultado da pesquisa:

TABELA 6 – INTENÇÃO DE AQUISIÇÃO DE PREVIDÊNCIA PRIVADA

Querem adquirir PP	126	23,1%
Não querem adquirir PP	420	76,9%
Total	546	100,0

Para propósito desse texto será considerada entre os não possuidores de PP: “intenção de aquisição de PP” X “a intenção de não aquisição de PP”. Foram identificados em sucessivas iterações 5 clusters de respondentes em segmentos que foram denominados: Laranja, Dourado, Verde, Marrom e Ameixa.

A tabela seguinte mostra o tamanho de cada cluster na amostra de 1492 respondentes e mais a concentração de respondentes que se encaixa em cada cluster e que extrapola para outros clusters.

TABELA 7 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR SEGMENTOS COLORIDOS

	Laranja	Dourado	Marrom	Verde	Ameixa	Distribuição da amostra
Tamanho do Cluster	32%	22%	19%	15%	12%	N=1492
Não possui PP – Não Pretende	24%	31%	32%	37%	17%	28,2%
Não possui PP - Pretende	11%	7%	3%	3%	18%	8,4%
Possuidor de PP -1a onda	35%	26%	33%	13%	15%	26,8%
Possuidor de PP - Nova onda	30%	36%	32%	47%	50%	36,6%
Concentração de respondentes por cluster						
1 Laranja	99%	9%	6%	17%	19%	
2 Dourado	1%	86%	0%	10%	13%	
3 Marrom	0%	3%	94%	9%	0%	
4 Verde	0%	1%	0%	62%	1%	
5 Ameixa	0%	0%	0%	2%	67%	

A tabela acima compara a distribuição da amostra de respondentes que não possui PP com a intenção de ingresso em um plano de PP, em **negrito**.

Os segmentos laranja, dourado e verde agrupam possuidores e não possuidores de PP com traços de personalidade bastante semelhantes ao descrito no modelo True Colors, visto em outra parte deste texto. Os outros dois novos segmentos ameixa e marrom correspondem a tipos de personalidades diferentes do modelo descrito.

Como se percebe os segmentos definidos como ameixa e laranja são os mais propensos à aquisição enquanto que os definidos como Verde, Marrom e Dourado são os menos propensos.

TABELA 8 – DIFERENÇAS DE COMPORTAMENTO ENTRE OS SEGMENTOS

	Laranja	Dourado	Marrom	Verde	Ameixa	Distribuição da amostra
Tamanho do Cluster	32%	22%	19%	15%	12%	N=1492
Não possui PP - Não Pretende	24%	31%	32%	37%	17%	28,2%
Não possui PP - Pretende	11%	7%	3%	3%	18%	8,4%
DIFERENÇAS	13%	24%	29%	34%	1%	19,8%

O maior segmento é o definido como Laranja seguido do Dourado e Marrom.

O segmento que está mais inclinado à compra é o Ameixa. Como se percebe, embora na amostra global haja apenas 8,4% de pessoas que têm intenção de compra de PP, dentro do segmento de A, os esforços de venda dirigidos a esse segmento e aos Laranjas tende a trazer melhores resultados. A tabela seguinte proporciona uma visão abrangente das respostas a cada frase.

TABELA 9 – PROPORÇÃO DE RESPONDENTES QUE CONCORDA TOTALMENTE OU EM PARTE.

Frases	Cluster1	Cluster2	Cluster3	Cluster4	Cluster5
	Laranja	Dourado	Marrom	Verde	Ameixa
Gosto de ler e estudar também assuntos que não são de minha atividade profissional	93%	85%	74%	96%	97%
Não me interessa por trabalho repetitivo	86%	66%	47%	39%	81%
Gosto de ensinar outras pessoas	95%	95%	77%	99%	99%
Mantenho as coisas no lugar certo	58%	91%	58%	89%	98%
Considero-me inovador em meu trabalho	90 %	92%	70%	96%	99%
Gosto de assumir riscos	76%	40 %	33%	52%	79%
A vida tem outro sabor quando estou apaixonado	96%	96%	82%	92%	99%
Não gosto de cumprir horários	68%	84%	54%	41%	86%
Produzo mais quando trabalho sozinho	61%	86%	61%	46%	73%
Odeio ficar parado, sem ter o que fazer	90%	97%	65%	86%	94%
Acredito que todos têm uma missão na vida	94%	98%	78%	90%	99%
Gosto de frequentar sempre os mesmos restaurantes	49%	55%	43%	31%	64%
Em casa, costumo fazer consertos das coisas que quebram	64%	83%	52%	83%	95%
Adoro festas, ver e ser visto	76%	57%	41%	65%	94%
Tenho mais amigos que a maioria das pessoas	63%	38%	20%	43%	79%
Fico muito contrariado quando perco alguma coisa	87%	95%	81%	74%	96%
Quando possível acho importante ter produtos top de linha de tecnologia	91%	87%	73%	88%	98%
Considero-me um bom contador de histórias e de piadas	49%	23%	19%	32%	39%
Acredito que se eu fizer minha parte, o mundo será melhor	98%	100%	95%	99%	99%
Sou conservador com meu dinheiro e evito gastar sem ter planejado	62%	96%	64%	82%	91%
Não tenho paciência com pessoas sem objetividade	80%	85%	62%	30%	88%
Se eu chego atrasado aos compromissos é por que faço muitas coisas	44%	60%	32%	23%	75%
Gosto de escrever cartas/ e-mails para os meus amigos	68%	37%	35%	71%	83%
Tenho o hábito de revisar o que os outros fazem e, muitas vezes, refaço parte do trabalho	65%	76%	47%	54%	90%

A designação de cores foi feita com base na maior incidência de respostas a cada frase. Há diferenças notáveis que possibilitam traçar o perfil de cada segmento baseado em suas personalidades.

As frases marcadas em cinza não discriminam suficientemente os vários segmentos e devem ser desconsideradas em próximos estudos. A mesma tabela é vista agora sem as frases não discriminantes (em cinza na tabela

anterior) e com uma notação indicando o grau de concordância/discordância ajudando a definir o perfil dos respondentes em cada cor. Veja abaixo a Tabela 10 trazendo a proporção de respondentes que concorda totalmente ou em parte.

TABELA 10 – PROPORÇÃO DE RESPONDENTES QUE CONCORDA TOTALMENTE OU EM PARTE.

Frases	Cluster1	Cluster2	Cluster3	Cluster4	Cluster5
	Laranja	Dourado	Marrom	Verde	Ameixa
Gosto de ler e estudar também assuntos que não são de minha atividade profissional	Total A Favor	Muito A Favor	A Favor	Total A Favor	Total A Favor
Não me interessa por trabalho repetitivo	Muito A Favor	A Favor	Indeciso	Contra	Muito A Favor
Minhas coisas estão sempre arrumadas no lugar certo	Indeciso	Total A Favor	Indeciso	Muito A Favor	Total A Favor
Considero-me inovador em meu trabalho	Total A Favor	Total A Favor	A Favor	Total A Favor	Total A Favor
Gosto de assumir riscos	Muito A Favor	Contra	Contra	Indeciso	Muito A Favor
Não convivo bem com quem não cumpre horário	A Favor	Muito A Favor	Indeciso	Indeciso	Muito A Favor
Produzo mais quando trabalho sozinho	A Favor	Muito A Favor	A Favor	Indeciso	A Favor
Odeio ficar parado, sem ter o que fazer	Total A Favor	Total A Favor	A Favor	Muito A Favor	Total A Favor
Gosto de frequentar sempre os mesmos restaurantes	Indeciso	Indeciso	Indeciso	Contra	A Favor
Em casa, costumo fazer consertos das coisas que quebram	A Favor	Muito A Favor	Indeciso	Muito A Favor	Total A Favor
Adoro festas, ver e ser visto	Muito A Favor	Indeciso	Indeciso	A Favor	Total A Favor
Tenho mais amigos que a maioria das pessoas	A Favor	Contra	Muito Contra	Indeciso	Muito A Favor
Fico muito contrariado quando perco alguma coisa	Muito A Favor	Total A Favor	Muito A Favor	A Favor	Total A Favor
Quando possível acho importante ter produtos top de linha de tecnologia	Total A Favor	Muito A Favor	A Favor	Muito A Favor	Total A Favor
Considero-me um bom contador de histórias e de piadas	Indeciso	Muito Contra	Muito Contra	Contra	Contra
Sou conservador com meu dinheiro e evito gastar sem ter planejado	A Favor	Total A Favor	A Favor	Muito A Favor	Total A Favor
Não tenho paciência com pessoas sem objetividade	Muito A Favor	Muito A Favor	A Favor	Contra	Muito A Favor
Se eu chego atrasado aos compromissos é por que faço muitas coisas	Indeciso	A Favor	Contra	Muito Contra	Muito A Favor
Gosto de escrever cartas/ e-mails para os meus amigos	A Favor	Contra	Contra	A Favor	Muito A Favor
Tenho o hábito de revisar o que os outros fazem e, muitas vezes, refaço parte do trabalho	A Favor	Muito A Favor	Indeciso	Indeciso	Total A Favor

Notação: 11%-25%= Muito Contra; 26%-40% = Contra; 41%-59% = Indeciso; 60%-74% = A Favor; 75%-89% = Muito a Favor; >= 90% = Totalmente a Favor.

Além das definições já apresentadas dos tipos Laranja, Verde e Dourado, os novos tipos Marrom e Ameixa podem ser assim descritos:

Os Marrons são as pessoas caseiras, pouco sensíveis a novidades, são tímidos, indecisos, consideram-se com poucos amigos, não gostam de escrever cartas ou e-mails para amigos, não gostam de festas ou de frequentar restaurantes, são sistemáticos, preferindo terminar o que começaram a empreender algo novo, são apegados a hábitos e ficam muito estressados quando perdem algo.

Ameixas são pessoas antenadas no mundo. Gostam de sair, ir a festas, têm muitos amigos, leem de tudo, gostam de ensinar outras pessoas, desejam e procuram estar apaixonados, fazem muitas coisas junto (e nisso têm semelhança com o tipo Laranja). Consertam coisas em casa e consideram - se conservadores com seu dinheiro.

Implicações do estudo para o cliente

Dentre os 45 associados da Anapp, 17 participaram da contratação do programa de pesquisas. Entre os associados da Anapp estão os bancos, as seguradoras, as entidades especializadas em previdência, as cooperativas de pecúlio, pensão e montepio. Essas entidades, com diferentes perfis e portes, concorrem entre si na busca do investidor, algumas delas com forte atuação regional, outras especializadas em algum tipo de contribuinte como os funcionários públicos, os militares, etc.

Cada uma das entidades deve, portanto, examinar como as informações geradas pelo programa de pesquisas podem ser úteis e se adequar com a sua estratégia de mercado mais ampla.

O propósito da Anapp como associação é o de incrementar a adesão de novos participantes nos planos de previdência privada e estimular a que os atuais participantes aumentem o volume das contribuições. Isso será feito com ações de comunicação em massa ou com ações de marketing direto para a base de clientes de outros produtos.

Como é hoje a comunicação sobre Previdência Privada

A comunicação atual sobre os planos de PP é feita individualmente pelas empresas associadas por meio de campanhas de propaganda em TV, revistas, ações de marketing direto, distribuição de folhetos, inserção em websites, etc.

A partir de discussões em grupo com possuidores e não possuidores de PP, pudemos perceber que as imagens mais lembradas dos comerciais de propaganda relacionados a isso mostram, geralmente, uma família unida e

feliz em volta de uma pessoa mais velha ou então grupos de pessoas idosas viajando, descansando, ou praticando alguma atividade de lazer. Este tipo de propaganda, que remete a uma ideia de “não precisar mais trabalhar e aproveitar a vida na velhice” ou “usufruir no futuro”, aparentemente agrada, mas não desperta o interesse imediato em se iniciar um plano de PP.

Algumas críticas são feitas aos modelos de vida aposentada retratados que, absolutamente, não condizem com a realidade brasileira em nenhuma das cidades pesquisadas. Cenas de idosos pescando, velejando ou jogando golfe não têm referência nas expectativas de vida aposentada dos potenciais contribuintes.

Muitos participantes das pesquisas consideram que no conjunto da propaganda ou falta conteúdo explicativo sobre o produto ou ainda os comerciais posicionam o produto de forma inadequada. Os destinatários das campanhas deveriam ser os jovens que podem iniciar mais cedo as contribuições e não as pessoas já aposentadas.

Estas são algumas sugestões dos participantes de discussões em grupo para que propagandas sobre PP causem maior impacto. São chamados apelos de caráter geral:

- Contrastar a situação de pessoas que fizeram um plano de PP com outras que não fizeram PP;
- Depoimentos de casos reais, de pessoas que tiveram um plano de PP ao longo da vida e que já o usufruem;
- Ter caráter informativo e didático (mas não em linguagem técnica) mostrando o que é e mostrando quais os seus benefícios, as condições e os valores. Desfazer a ideia de que a PP seria uma despesa a mais; na verdade, PP é um investimento;
- Mostrar que é vantagem começar mais cedo e que o arrependimento de não começar antes custa caro;
- Falar nos filhos;
- Mostrar que a PP é acessível a quase todas as pessoas, não só para quem tem muito dinheiro. Histórias de brasileiros comuns, como trabalhadores autônomos e pessoas simples, que possuem PP;
- Outras finalidades diferentes de aposentadoria, por exemplo, faculdade dos filhos, viagem ao exterior, aproveitar melhor a vida agora e não apenas quando ficar doente e velho;
- Mostrar ganhos diretos como frutos da PP.

Com essas informações nas mãos, a seguir estão indicações de como deve ser a comunicação para cada segmento de personalidade identificado pela Demanda:

O que comunicar aos Laranjas: eles serão admirados por terem tomado a decisão certa, têm a liberdade de opção de escolha de várias instituições e tipos de planos, terão orgulho de ver a família protegida e bem de vida, há urgência do início da aquisição de PP para evitar o arrependimento futuro, há facilidade e rapidez de contratação, muitas pessoas já estão poupando para utilização ainda na meia idade, não só quando as pessoas forem idosas.

O que comunicar aos Verdes: explicar por que é necessário ter PP, quais as perspectivas mais favoráveis de cada tipo de plano, como as PP se comparam com outras formas de investimento, qual a urgência de começar já, como a PP pode dar tranquilidade para uso melhor do tempo no futuro, que é inteligente quem começa antes, que podem manter sempre o espírito ativo com a ajuda de PP, que têm a liberdade de opção de escolha de várias instituições e tipos de planos.

O que comunicar aos Marrons: sendo os mais indecisos, caseiros, conservadores e resistentes a mudanças, os Marrons são os de convencimento mais difícil. O aspecto que mais os convence é a ideia de que o mundo será melhor se todos fizerem sua parte. Com marrons, em trabalho de venda pessoal, deveria ser criada a oportunidade de falarem sobre a falência da previdência pública, o INSS e que, com isso, a melhor alternativa para não passar uma velhice desamparada seria a de se iniciar um plano de PP “o quanto antes”. Ou seja, uma argumentação tratando do risco de não se decidir. É importante comentar que esse conceito não pode ser utilizado em campanha de comunicação de massa.

O que comunicar aos Ameixas: eles são os mais propensos à compra de planos de PP assim como são os mais propensos a ouvir e receber qualquer informação. São os antenados no mundo. A quase totalidade dos apelos de caráter geral apresentados na página anterior é útil para o convencimento dos Ameixas.

O que comunicar aos Dourados: eles devem se preparar para o futuro, preservar o bem-estar da família, a educação dos filhos, o conforto na meia idade, enquanto ainda estão com saúde e disposição. Devem iniciar fundos em nome da esposa e filhos, devem cumprir a obrigação de pai, devem começar o quanto antes. Devem considerar a PP como investimento e não como despesa.

BENEFÍCIOS OBTIDOS COM O USO DA SEGMENTAÇÃO POR CORES

São muitos os benefícios do emprego de segmentação por cores, em geral expressos com a ideia de que pessoas diferentes devem ser tratadas de forma diferente.

Para a Estratégia Mercadológica

- Mesma forma de perceber o cliente para TODOS os produtos do cliente.
- Mesma forma de perceber clientes por TODOS os escalões de pessoal do cliente, do presidente ao atendente.
- Foco em clientes preferenciais.
- Lançamentos de produtos específicos, conforme o tamanho dos segmentos.
- Aperfeiçoamento do conceito no CRM do cliente, com benefícios de fidelização.

Para a Comunicação

- Produtos certos para clientes certos.
- Orientação para campanhas dirigidas.
- Melhor aproveitamento do database atual.
- Novos conceitos para as agências de propaganda. Para Atendimento e Vendas
- Treinamento de vendedores para abordagem de diversos tipos de clientes.
- Reorientação de atendimento e vendas.
- Estímulo para conquista e retenção de clientes com base em personalidade.
- Início mais rápido de entendimento entre vendedor e cliente pelo estabelecimento de empatia.
- Melhores fechamentos com maior satisfação do comprador.
- Aumento de vendas cruzadas.

Para Recursos Humanos

- Organização de equipes de trabalho baseadas no equilíbrio de personalidades.
- Melhor instrumental para negociação com líderes sindicais e outras lideranças.
- Pesquisas de clima organizacional mais ricas.

- Contribuição aos colaboradores da empresa para um melhor clima doméstico, com reflexos na satisfação e produtividade no trabalho.

BIBLIOGRAFIA E FONTES DE DADOS

Anapp: www.anapp.com.br

Demanda Pesquisa e Desenvolvimento de Marketing - Relatórios de Pesquisas sobre Oportunidades do Mercado de Previdência Privada, desenvolvidos especialmente para a Anapp - Associação Nacional de Previdência Privada

IBGE – PNAD, 2004 www.ibge.gov.br

INSS - www.inss.gov.br

Kalil, C. And Don Lowry. How To Express Your Natural skills and Talents in a Career. Laguna Beach: Communication Companies International (1989)

Kalil, Carolyn. Follow Your True Colors to The Work You Love, True Colors Publishers (1998)

Miscisin, Mary, Showing. Our True Colors, True Colors Inc. Publishers (2001)

Tomanari, Sílvia Assumpção Do Amaral. Segmentação de Mercado com Enfoque em Valores e Estilo de Vida (Segmentação Psicográfica), Dissertação de Mestrado na ECA-USP, 2003.

Wedel, Michel and Wagner Kamakura. Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations. Boston: Kluwer Academic Publishers. (2000)

Jung, Carl C. Psychological Types. Princenton University Press (1971)

Sobre os Profissionais Envolvidos neste Estudo para a Anapp:

Equipe do Comitê de Pesquisa da Anapp, presidida pelo Sr. Jorge Nasser

Sergio Beniamino – Presidente da The GEO Network e consultor da Anapp

Silvio Pires de Paula – Autor, Diretor do Projeto e Presidente da Demanda

Steve Cohen – Consultor da Demanda para este estudo.

V.
REFLEXÕES SOBRE O FUTURO



COMO ESTAMOS NÓS, BRASILEIROS, EM 2026

Há diversas maneiras de se conhecer um país, desde visitar por algumas horas uma localidade portuária em viagem de cruzeiro marítimo ou fazer uma excursão com guia que fala sua língua e mostra em um curto espaço de tempo alguns monumentos e igrejas. Sem dúvida, viajar pelo interior do país, conviver, trabalhar no país e desenvolver interação pessoal com os habitantes permite experiências mais ricas. Graças ao trabalho de pesquisa de mercado, tenho orgulho de conhecer pessoas em todos os continentes e de uma centena de países.

Considero uma conquista e aperfeiçoamento de caráter a convivência com estrangeiros, pessoas muito diferentes em maneiras de pensar, religiões, crenças, etnias e valores. Sendo brasileiros temos vantagem, logo de começo, sobre povos de muitas outras nações. Não somos conquistadores, não somos beligerantes, não disputamos crenças religiosas. Somos vistos de forma simpática e até admirados pelos povos africanos de raça negra e pelos latinos da América do Sul e da Europa. Em nossa história recebemos e abrigamos asiáticos e refugiados do Oriente Médio. Nossos jogadores de futebol são conhecidos em todo o mundo, como percebi em minhas viagens. Somos um país mestiço, criado por imigrantes da África, Europa e Ásia miscigenados também com indígenas, de modo a criar uma raça de brasileiros lindos. Cordiais, simpáticos, que gostam de receber visitantes. Não temos inimigos externos, a não ser rivais no futebol.

Os inimigos do Brasil são alguns maus brasileiros que se aproveitam de sua posição para obter vantagens pessoais no manejo da coisa pública. Negociam obras superfaturadas, obtêm comissões indevidas na contratação de obras públicas, legislam em benefício próprio, estabelecem conluíus espúrios para aumentar sua fortuna pessoal muitas vezes à custa dos brasileiros mais humildes.

Pesquisas indicam que as principais preocupações dos brasileiros são a falta de segurança a corrupção. Os jornais televisivos focam esses temas todos os

dias: assaltos de motociclistas que roubam celulares e alianças de pedestres, prisão de políticos acusados de desvio de verbas públicas, batidas policiais para captura de traficantes de drogas. Cada país tem sua história. A comparação do Brasil com os países mais desenvolvidos traz desvantagens, mas também vantagens. Em ocasiões como as de Copa do Mundo de Futebol ou as Olimpíadas, em que o país foi focado de perto por todo o mundo, noto que os maiores críticos do Brasil são os próprios brasileiros envergonhados com a pobreza, violência, corrupção, serviços públicos e de saúde que não funcionavam direito, falhas na organização dos eventos e tudo o mais que não estava 100% certo.

As divisões políticas do Brasil são seu pior defeito e sua melhor qualidade. Por ausência de um poder centralizador forte, ditatorial, como ocorreu em alguns momentos da história brasileira, aqui todo mundo acha que manda. Concebido constitucionalmente em 3 poderes, Executivo, Legislativo e Judiciário, esses poderes são replicados em âmbito federal, estadual e municipal que, por sua vez, se estendem por agências reguladoras, institutos controladores com várias especialidades (juízes de menores, do trabalho), em muitas instâncias. A sociedade e as forças políticas civis criam e mantêm como instrumento de pressão os sindicatos, conselhos profissionais e as associações e federações setoriais. Há também dezenas de partidos políticos indistintos quanto a que setor da sociedade deveria representar. Há polícias civis, militares, estaduais, federais e municipais.

As falhas de organização foram, por razões políticas, muito multiplicadas nas redes sociais com comentários do tipo – “não tem jeito mesmo, só mudando de país” ou, ainda: – “melhor devolver para Portugal e pedir desculpas...” Não são poucos os que querem a reinstalação de uma ditadura militar.

As favelas fazem parte da paisagem do Rio, também pela característica geográfica da cidade apertada entre o mar e as montanhas. As favelas do Rio sempre são vistas por quem chega à cidade e até são tratadas como ativo turístico. Pois bem, para facilitar o trajeto do a outras partes da cidade foi construída uma rota expressa, a Linha Vermelha, e ao longo de parte dela um muro com placas de acrílico para melhorar o isolamento acústico e reduzir a possibilidade de acidentes com pedestres que poderiam atravessar essa rota expressa. A certa altura (e como parte do esporte preferido dos brasileiros que é criticar o próprio país) foi divulgado nas redes sociais que o muro decorado com adesivos coloridos com temas olímpicos tinha sido criado para esconder as favelas dos visitantes internacionais.

Há inúmeras maneiras de se encarar a descoberta da corrupção de políticos e servidores públicos na contratação de obras públicas e financiamentos. A

primeira reação é de tristeza e vergonha por ser um país onde a corrupção prepondera há tantos anos.

Dinheiro que poderia ser destinado à educação, à merenda escolar, ao complemento de aposentadoria, à melhoria do sistema de saúde é desviado para o bolso de políticos organizados como uma grande quadrilha.

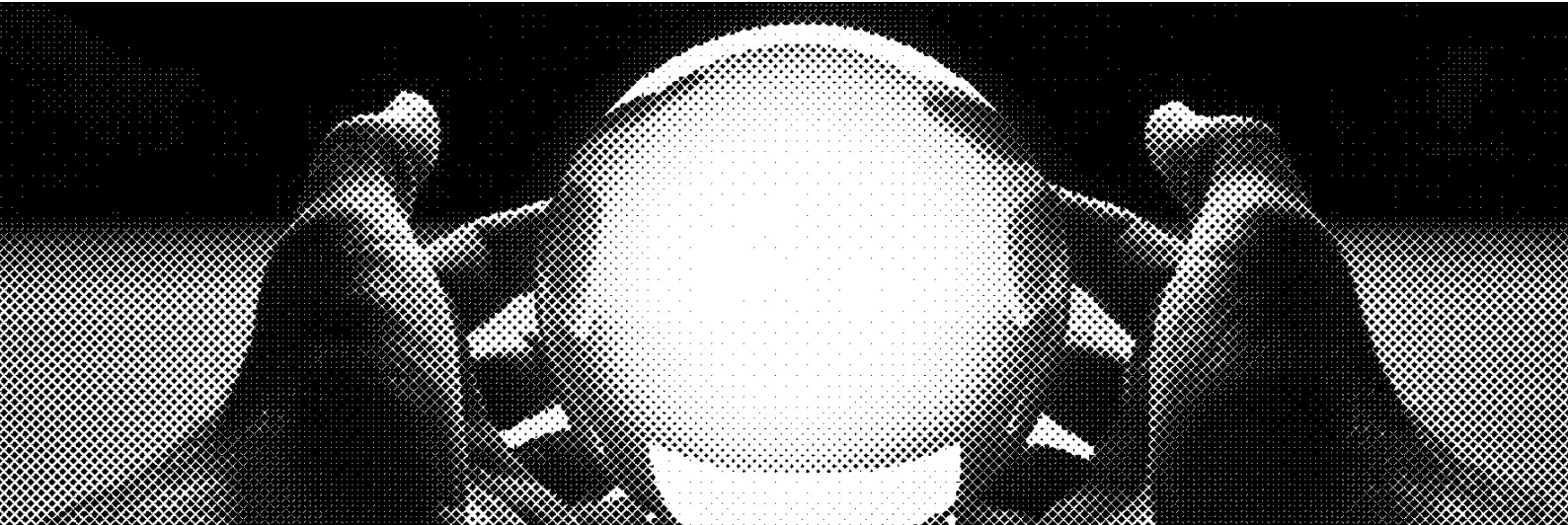
Outro sentimento é o de que finalmente esses desmandos estão sendo coibidos, as empreiteiras venais sendo punidas, os contratantes malfeitores, de colarinho branco, sendo presos e cumprindo penas. Parece, há esperança de melhora, de que nossos filhos e netos possam ter um Brasil melhor para viver.

Nas últimas décadas, também por interesses políticos, houve um esforço de vários governos para melhora na distribuição da renda, aumento da educação do povo e proteção à saúde. Bolsas-família, vales-gás, créditos, financiamentos com juros subsidiados e outros auxílios dirigidos principalmente à população de baixa renda fizeram grande diferença. O SUS é um serviço de enorme valor para saúde pública. A ampliação na rede de água encanada e serviços de saneamento tem sido fundamentais. Essas ações combinadas se refletem na redução da mortalidade infantil, melhoria do acesso à educação e no curso do tempo a ampliação do mercado consumidor. O Brasil de hoje é completamente diferente do Brasil de quando a Demanda iniciou suas atividades em 1967.

Lembro da liderança brasileiro do agronegócio como impulsionador do progresso de amplas regiões do país e canalizador de divisas. O agronegócio, dentro e fora da porteira, ampliou o mercado de máquinas, equipamentos, veículos, eventos, viagens, sementes, defensivos, etc. Entre as grandes tendências de mercado lembro do crescimento significativo da população mais velha e com mais recursos abrindo oportunidades para produtos e serviços destinados aos 50+.

Com meus 84 anos encontro espaço de trabalho para desenvolver, pela Demanda, as pesquisas que meus clientes querem, escrever capítulos ou prefácios de livros, participar como conselheiro eleito do CFA-Conselho Federal de Administração e Embaixador do Alumni da FGV.





QUAL A RELEVÂNCIA DO PESQUISADOR DE MERCADO?

No começo tive dificuldade em explicar a meu pai e minha mãe em que eu trabalhava. O que era isso afinal, ser pesquisador de mercado? Em qual mercado? Em todos os mercados? Em qualquer mercado? Em supermercado? Eles sabiam que eu ganhava a vida com isso e que parecia honesto embora não tão digno como ser advogado, médico ou engenheiro.

A mesma dúvida sobre o que faz o pesquisador de mercado persiste para muitas pessoas até hoje. Em época de eleições as prévias ficam mais visíveis nos jornais, rádios e TV. Às vezes elas mostram tendências diferentes do resultado das urnas e alguns conhecidos que sabem que sou pesquisador voltam a me criticar por conta do que eles chamam de “falsificação de resultados”. E toca a mim, mais uma vez, defender os institutos, a validade das pesquisas, explicar amostragem, métodos de coleta...aff, que cansaço! Ocasionalmente tenho que defender também institutos de outros países.

Imagino quão difícil seja o trabalho de diretores de institutos de pesquisa brasileiros como Vox Populi, Ibope, Sensus, Datafolha ou Toledo, que têm forte especialização em pesquisas eleitorais!

Pesquisa é uma atividade relevante do Marketing conforme aprendi quando estudei com bons professores universitários, tanto na Escola Superior de Propaganda como na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

Quando lecionei Pesquisa percebi que havia poucos alunos interessados em desenvolver uma carreira profissional nessa área. Em outra parte desse livro contei que, todo vaidoso, convidei minha jovem esposa para ir assistir a uma aula de Pesquisa em minha classe na ESP e fiquei decepcionado com o pequeno número de alunos - naquela mesma noite, havia em sala contígua uma palestra de um diretor de arte famoso e vários alunos se bandearam para ouvir a palestra, com certeza muito mais divertida que a minha aula.

A atividade não atrai muitos interessados, entre os estudantes universitários. Mesmo nas grandes empresas, também grandes anunciantes, existem poucos profissionais dedicados integralmente à coleta, organização de informações e sua apresentação de forma inteligente para que os diretores tomem decisões. O nome da atividade é Inteligência de Mercado e as funções também se modificaram.

Os profissionais (em geral jovens) que estão dedicados à Inteligência de Mercado nas grandes empresas aceitam ocupar essa função por um tempo determinado, para depois serem promovidos para outra área, por exemplo a gerência de produtos ou de serviços de marketing.

Pesquisa ou Inteligência não é core business de empresas comerciais, industriais ou de serviços. Os profissionais que entendem de métodos e técnicas estão nos institutos.

Agora, nós, os pesquisadores, estamos preocupados com a perda de relevância da atividade, mas isso não vai acontecer. Sabe como sei disso? Tenho a perspectiva de meio século.

Eis um artigo que escrevi em 2014 para a Revista PMKT, da ABEP:

Renovar ou mudar de profissão?

Com que velocidade os pesquisadores de mercado devem correr para salvar sua profissão agora que quase toda informação de que os clientes precisam é obtida por eles mesmos em mídias sociais ou sites de busca?

Mais que nunca estamos vivendo a época do “do it yourself market research”. Os clientes têm acesso ao Google e Wikipedia para montar seus relatórios. Sabem usar o Survey Monkey e centenas de outros softwares gratuitos ou quase gratuitos para pesquisar em comunidades, painéis, lista de associados, consumidores que preencheram cupons digitais, fornecedores, usuários de assistência técnica. O consumidor já está habituado a responder a pesquisas e sabe a relevância de sua opinião para as empresas. Éramos meros intermediários.

Outras fontes de informação foram identificadas. Pesquisa feita no ano de 2013 pela IBM listou 19 meios de as empresas pesquisadas obterem informações de mercado relevantes para suas decisões. Desses 19, apenas 5 correspondem à tradicional pesquisa de mercado. Algumas das outras formas mencionadas são: benchmarking competitivo; análise de campanhas de comunicação; avaliação de websites e materiais de divulgação da concorrência; análise de comentários de consumidores; blogs; comunicação online em suas várias formas; perfil de consumidor obtido diretamente com o próprio consumidor; relatórios de varejo; e acompanhamento de comunidades sociais.

Multidões. Até quando os clientes aceitarão basear as decisões em relatórios alicerçados em poucos respondentes que ainda se dispõem a dar seu tempo ao pesquisador? Convenhamos: as amostras probabilísticas puras não são mais utilizadas. Os clientes estão de olhos arregalados em plataformas de milhões de pessoas, só falam disso. Eles desejam criar fenômenos de marketing viral e daí obter audiência barata. Se um filme é visitado por centenas de milhares de pessoas no YouTube, então o filme ou concepção atrás do filme já está testado, não é necessário pré-teste.

Há poucos anos os maiores painéis de consumidores nos Estados Unidos prometiam acesso a até 5 milhões de pessoas. Em 2014 o Facebook alegava o acesso a 900 milhões de pessoas. Encanta aos clientes saber que essas pessoas são reais, identificadas e que se pode enviar mensagens diretas a cada uma.

O mundo está incrivelmente digital e móvel. Quem não se aperceber disso ficará para trás. Olhamos nosso celular mais de cem vezes por dia. A maior parte do acesso às redes sociais é feita por meio de celulares e a tendência é crescente. No Brasil há quase o triplo de telefones celulares que o de telefones fixos, embora os estudos CATI continuem a ser feitos para telefones fixos domiciliares.

Estamos mais nos comunicando com “amigos” via redes sociais que pessoalmente com nossos parentes. Dedicamos muitas horas ao Facebook, ao Twitter, postando nossos blogs e fotos e curtindo o YouTube. Cada pessoa passou a ser uma mídia em si mesma, espalhando valores, conceitos, ideias que estão transformando rapidamente o mundo. Isso tudo representa um enorme rastro de dados disponíveis para análise por meio de softwares cada vez mais sofisticados.

Passamos a conhecer melhor nossos vizinhos. Conhecemos agora melhor nossos vizinhos pelas fotos que eles postam no Facebook e outras redes, comentários que fazem e comunidades a que eles pertencem. A Comscore, uma das mais experientes empresas de monitoramento de mídia social, descobriu a importância dos fãs de certos produtos e serviços divulgados no Facebook. Os fãs possuem entre 30 e 80 seguidores, muitos deles com comportamento e perfil psicográfico semelhante. São extraordinários disseminadores de ideias.

Novos pesquisadores, novas funções. Já que os pesquisadores tradicionais vão sair do mercado, onde entram os novos pesquisadores? Existe um longo caminho pela frente.

Os novos pesquisadores, aqueles que vão ser bem-sucedidos, devem procurar pensar no que os clientes desejam com a mídia social: coisas como ampliar o conhecimento de sua marca, proteger sua reputação, melhorar as

relações públicas, criar comunidades, ampliar o serviço ao consumidor, facilitar a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços e obter vendas e indicações para venda.

Os pesquisadores devem ajudar os clientes a criar comunidades, dezenas delas, com interesses diferentes para pescar nesse aquário.

Devem criar métricas que avaliem diferenças de resultados das várias ações que utilizem a mídia social. Devem adotar ferramentas de medição passiva de dados, por exemplo, softwares incorporados aos sistemas de compra de distribuidores para explicar a atividade comercial. Essa informação será dada por um preço incrivelmente menor que o cobrado hoje pelas empresas de store audits. Desenvolver sistemas híbridos de coleta que misturem o web listening, dados biométricos dos compradores e mobile research. Devem estimular clientes a usar crowdsourcing buscando em amplas comunidades as ideias para desenvolvimento de seus produtos e serviços. Por que basear decisões importantes em pequenos grupos reunidos em salas e ambientes absolutamente artificiais quando se pode obter dados de massas de consumidores reais? Ou seja, surfar nas ondas da tecnologia associada e já disponível para monitoramento de redes sociais. O mais importante é permanecer ao lado dos clientes para ajudá-los a gerar os insights de que eles tanto necessitam.”





DIREÇÃO DE EMPRESAS E ASSOCIAÇÕES POR 50 ANOS

Tenho lido alguns livros interessantes sobre a velhice e desejo comentar dois deles aos amigos preocupados com o assunto.

O primeiro é “Saber Envelhecer”, escrito por Marco Túlio Cícero, que viveu em Roma entre 103 e 43 AC. O livro é dedicado a um amigo de muitos anos que se queixava do “insuportável fardo da velhice”. Ele imagina uma conversa entre três personagens, dois deles mais jovens, Lélío e Cipião, com um mais idoso, Catão. Já com elevada idade, Catão era um sábio homem que dedicara longo tempo de serviço à grandeza do Império Romano tendo sido soldado, cônsul e senador.

Os jovens querem saber como Catão jamais parecia achar a velhice penosa.

Catão responde que, embora todos desejem chegar a velhice, muitos reclamam, ao ficarem velhos, de não poderem fazer as mesmas coisas que faziam quando eram jovens. E que a felicidade depende de cada um e os que não conseguem achar dentro de si a felicidade irão considerar todas as idades execráveis. Que é preciso compreender que, na velhice, as pessoas perdem a força corporal, reduzem a memória, afastam-se da vida ativa e de certos prazeres. Catão argumenta que há compensações para cada uma dessas condições, citando a sabedoria, a clarividência, o discernimento e experiência, a possibilidade de dirigir e aconselhar. Cita o perigo das decisões apressadas e impensadas dos jovens. São muitos argumentos de estímulo à vida ativa na velhice citando exemplos de si mesmo e de outros velhos que continuavam produzindo, escrevendo, criando, dirigindo organizações. Lembra o prazer de refeições mais lentas, com longas conversas entre amigos que se estendem até bem tarde da noite. As confrarias são para Catão importantes para manter convivência com os amigos tanto os de mesma idade como mais jovens.

Há argumentos discutíveis, por exemplo, o que considera ser uma dádiva aos velhos perderem a necessidade do sexo, pois “a busca frenética da volúpia seria a causa mais importante das traições e levaria à derrocada dos estados”.

Recomendo esse livro, publicado pela L&PM Pocket, por que apesar de ter sido escrito há mais de 21 séculos é absolutamente contemporâneo.

O segundo livro é mais atual, a “Máquina de Fabricar Espanhóis”, de Walter Hugo Mãe, um escritor contemporâneo português, nascido em Angola. Esse livro, publicado pela Editora Globo, conta a história de um velho barbeiro português que, com 84 anos, perde a esposa com quem viveu toda a vida e é internado em uma residência de velhos. Mostra a rotina de vida dos velhos no Lar Feliz, o que conversam, quais os valores, como é o relacionamento com outros velhos, as raras visitas dos filhos, as doenças. As lembranças remetem ao período de ditadura salazarista. Há muita tristeza e solidão, há impotência para o inevitável da morte. Esse é um livro triste, muito pungente, emocionante. Recomendo-o, pois ele antecipa algo que devemos esperar.

Uma das preocupações das pessoas que passam dos 74 anos como eu é a sobrevivência por mais uns 10 anos com boa saúde física e mental, com amparo financeiro e próximo da família. Tenho me mantido ativo intelectualmente, aprendendo e ensinando em conferências internacionais, dirigindo eventos organizados por associações, produzindo textos na área de Pesquisa ou Marketing, criando projetos na Demanda, participando como membro eleito de alguns conselhos profissionais, atendendo a vários clientes de Pesquisa de Mercado que confiam no meu trabalho e desejam ser atendidos por mim.

Continuo acreditando que “*the best is yet to come*”, “o melhor ainda está por vir”, o melhor relatório ainda vou escrever, o melhor momento de amor ainda está por acontecer, a melhor paisagem ainda irei admirar, a melhor sinfonia ainda irei ouvir...

Acho importante fazer esportes em qualquer idade. Gosto de fazer longas caminhadas e de jogar tênis algumas vezes por semana. Para manter a mente ativa jogo quase todo dia xadrez no computador. Gosto de jogar truca ou pôquer com um grupo de amigos do clube. Entre 71 e 73 anos, aprendi alemão no Goethe Institut, em São Paulo, e incluí como parte do aprendizado morar um mês em Schwäbisch Hall, uma linda cidade da Alemanha. Todo dia eu leio algo em alemão para manter a mente alerta e me manter afastado do outro alemão, o Alzheimer.

Tenho viajado todo ano ao exterior ora acompanhando clientes, ora para participar do Congresso Internacional de Pesquisa da Esomar, ora para participar de evento organizado pela Global Market Research em algum país estrangeiro. Depois dos 65 anos, já proferi palestras sobre temas de inovação

em Pesquisa de Mercado para homens de negócios em Paris (3 vezes), Xangai, Bangkok, Praga, Budapeste, Nice e São Paulo.

Estou convencido de que manter um relacionamento constante com grupo de amigos desinteressados é superimportante para manter a saúde mental e viver melhor. Participo de algumas confrarias, sendo uma delas a dos Sobreviventes, com perto de 25 antigos colegas da FGV da mesma faixa de idade, que se reúne há muitos anos, a cada dois ou três meses, para um almoço comprido, a meu convite no Clube Alto de Pinheiros. São algumas das pessoas mais interessantes que conheço, quase todos antigos dirigentes de empresa ou professores da EAESP-FGV, ainda ativos em conselhos ou em negócios próprios, com histórias de vida riquíssimas e muitos netos a celebrar.

Há muitas maneiras de ser feliz. Ter família bem constituída, com filhos e netos saudáveis, unidos, progredindo nos estudos e no trabalho, traz muita felicidade. As oportunidades de contato pessoal com cada filho me deixam alegre, tranquilo. Fico contente em estar ativo, trabalhando com o que gosto. Gosto muito das pessoas com quem trabalho e de compartilhar com elas o resultado do trabalho. Gosto de ser lembrado e convidado a organizar eventos, desenvolver projetos, participar de iniciativas que trarão benefícios a uma sociedade mais ampla. Fico bem tranquilo lendo meus livros. Adoro ouvir concertos sinfônicos ou apresentações de jazz. Gosto de assistir a filmes intrigantes no telão do cinema. Fico muito feliz em dançar rock, samba, tango, ou o que mais tocar. Fico feliz em viajar, ver novas paisagens, conhecer outros costumes, ter outras perspectivas e experiências. Fico feliz em jogar tênis. Adoro caminhar pela praia por muitos quilômetros, chutando água. A vista do mar em meu apartamento de praia me rejuvenesce. Gosto de estudar o que for. Fico feliz em celebrar a vida comendo bem e bebendo bons vinhos com amigos. Gosto de encontrar antigos colegas, que tiveram uma vida profissional ativa e têm muita experiência a compartilhar. Fico muito feliz em poder usar o tempo a meu favor, agora que estou em idade madura. Isso significa poder ir ou não ao escritório, ir ou não jogar tênis, ir ou não viajar. Gosto de companhia feminina para compartilhar as boas coisas da vida, mas tenho que ter os meus momentos sozinho de reflexão, relaxamento. Fico vibrando quando estou em love com uma mulher. Uma vez, uma mulher, falando de meus casamentos, comentou que eu não era estável nos relacionamentos. Fiquei pensando sobre o que ela considerava “ser estável”. Provavelmente manter apenas um casamento por toda a vida, independentemente de ser feliz ou infeliz e das consequências danosas dos conflitos para os filhos?

Bom, cada pessoa é diferente, como o DNA, a história de vida de cada um não se reproduz. Admiro casais que se conhecem desde os 13 anos, vivem juntos toda a vida e só se separam, já velhinhos, com o falecimento de um

deles. Admiro também os que reencontram um novo amor aos 40, 50, 60 ou 70 anos e esse amor lhes devolve a chama da vida e da criação, dos planos, das viagens de exploração juntos, dos passeios pela praia de mãos dadas, de descobrir pontos de interesse em salas de concerto, de voltar a dormir juntos em conchinha.

Todos nós temos direito à felicidade. Como já falei no estudo de personalidades, cada um de nós é diferente do próprio irmão, independentemente do sexo, da educação, renda ou de termos sido criados pela mesma mãe e mesmo pai.

Desejo lembrar como é possível ser estável com algumas coisas quando falo de amizades que perduram quase toda vida (entre elas com ex-esposas e suas famílias) do envolvimento por várias décadas na direção de associações profissionais e das cinco décadas da própria Demanda.

Percebo que me é cada vez mais difícil atender caprichos de alguém. Detesto burrice, preconceitos, grosserias, arrogância. Não suporto alguém destratando outra pessoa na minha frente qualquer que seja a razão. Quero paz e amor, soluções negociadas. Como o Brasil vive em conflito político com manifestações de rua, vidraças quebradas, paredes pichadas, trânsito parado, fico sobressaltado, intranquilo, nervoso. Não é a cidade ou o país em que quero viver. Não consigo entender a posição política populista de “quanto pior melhor”. As discussões políticas em casa separam as pessoas, cada vez mais, até o ponto de não retorno.

Gosto de compartilhar contas. Fico bravo quando querem me explorar. Parentes que pedem dinheiro ou algo emprestado e não devolvem como se eu fosse o doador universal. Bancos que cobram juros extorsivos. Restaurantes que cobram exageradamente. Oficinas que cobram mais conforme o carro do freguês. Manobristas que cobram caro para estacionar o carro na rua. Políticos safados que querem doação para campanha. Exploradores de menores. Fiscais ou policiais que querem propina. Empregados que inventam despesas para ficar com o dinheiro.

Todos nós temos a preocupação de acumular recursos para a velhice, quando não mais tivermos forças físicas ou mentais para trabalhar. Espero jamais depender da assistência material de filhos. Sei que o montante recebido com a aposentadoria do INSS é insuficiente para o meu sustento, considerando os gastos habituais. Levei muitos anos de trabalho duro e honesto para conseguir criar um montante de poupança pessoal que me possa garantir a velhice assistida, desde que não tenha gastos familiares muito pesados com saúde ou que não sobreviva por muitos anos.

O que seria um mandato razoável para o presidente de uma empresa?

Ninguém iria responder 50 anos, nem mesmo o Roberto Marinho, antigo dono da Rede Globo, nem mesmo os ditadores de países totalitários como Fidel ou Selassié ou ainda os monarcas imperiais como Elizabeth II.

As grandes empresas com operação internacional entregam o mandato de CEO, ou presidente, para executivos profissionais por 3 ou 4 anos, quer sejam eles originários do quadro da empresa ou vindo de fora. Se nesse tempo eles obtêm sucesso, levam a empresa a outros patamares e proporcionam riqueza aos acionistas, então seu mandato é ampliado por mais 4 anos e assim por diante.

A tendência de quem fica por muito tempo é de se acostumar com a rotina, perder o estímulo à inovação, envelhecer junto com a empresa até ambos, ele e a empresa, ficarem caquéticos e falecerem de causas naturais, falência múltipla de órgãos.

Como gosto do que faço, estou ativo, ainda conheço algo, ainda falo coisa com coisa, tenho clientes fiéis, sou requisitado para falar ou mesmo organizar eventos, sou ouvido e respeitado em conselhos profissionais e estou com saúde razoável, continuarei trabalhando, embora sem responsabilidade de gestão, ainda por alguns anos.

Considero que meu mandato como gestor está cumprido. Meus filhos têm procuração para fazer que quiserem, desde vender, mudar, fechar as portas, contratar outros dirigentes, sei lá. Tenho bons sucessores se eles quiserem podem continuar mantendo esse trem viajando, agora em mais alta velocidade, como um trem-bala, por muitos anos.

Hoje, em 2026, a Demanda é lucrativa, possui uma ampla base de clientes satisfeitos que retornam os pedidos, está com as contas regulares pagas, sistemas de controle eficazes, pessoal de excelente nível, custos fixos relativamente baixos, está bem estabelecida em instalações próprias e mantém patrimônio que permitiria pagar a folha de pagamento com encargos por alguns anos sem qualquer faturamento.

Quanto ao futuro da Demanda, quanto tempo mais existirá, que atividades exercerá, por quem será dirigida, isso será decisão de meus filhos.



“O HOMEM FAZ PLANOS, DEUS RI”

PROVÉRPIO ÍDICHE

“Essa frase não é minha, mas acho que 2020 deu permissão para que quase todo ser humano neste mundo reivindique um pouco para si. Aprendemos por esses dias que nossos planos são só parte-pequena e mísera-parte de um tudo que nunca controlamos.

E fiquei aqui matutando sobre como achamos que desenhamos destinos, caminhos, pensando que somos capazes de traçar retas e pontes num mundo que é todo montanha e declive. Não há nenhuma certeza que se navegue em um mar coberto de névoa e tempestade. Ainda assim seguimos. Seguimos nos guiando pela frágil chama de uma vela que se mantém acesa no meio a ventanias e ar rarefeito. E de que é feita essa chama afinal? Será esperança ou só ignorância plena e absoluta que nos impele para um futuro incerto? Que nos faz esquecer que não somos pilotos, somos quando muito, parte do navio, maleável tecido do balão.

Fazemos planos à distância, pré-datamos a vida, parcelamos os sonhos. Acreditamos piamente que “...ahhh, daqui há dois anos”, que “no final do mês”, que “só em novembro”. Damos passo após passo, calculando horas em uma ampulheta que nunca, nem sequer, enxergamos.”

Trecho de texto de Ana Garcia, lido no blog “Fora da Estante”



ENFRENTAMENTO DA COVID-19

Esgotados os exemplares das duas edições desse livro, decidi escrever para a terceira edição em 2021, um novo capítulo com o propósito de mostrar o que ocorreu conosco nesses 3 últimos anos, como aprendemos a sobreviver às mazelas econômicas da pandemia, a que táticas e ginásticas estamos recorrendo para manter viva a marca. Quero também atualizar os amigos da Demanda sobre oportunidades e tendências dos negócios em consequência da pandemia, ou seja, o cenário ao qual devemos (nós e nossos clientes) nos adaptar a partir de agora para prosperarmos.

Como todos sabem, existem riscos na atividade empresarial que não conseguimos prever, por mais preparada que seja nossa equipe. Citando a frase atribuída a Charles Darwin: “não é o mais forte ou mais inteligente que sobrevive às adversidades, mas sim o que melhor se adapta às mudanças”, é uma afirmação que cabe perfeitamente no ambiente em que vivemos hoje. Em 2007 o doutor Nassim Nicholas Taleb lançou nos EUA o livro “The Black Swan”, que discute o impacto de fatos altamente improváveis ocorrerem. Ele caracteriza como Cisne Negro um evento inesperado com três atributos. Primeiro, é um outlier, ou seja, uma ocorrência que está fora do âmbito das expectativas comuns, já que nada no passado tenha apontado de forma convincente para sua possibilidade. Segundo o evento exerce um impacto extremo, é poderoso. Terceiro, apesar de ser outlier, a natureza humana faz com que desenvolvamos explicações para sua ocorrência após o evento, tornando-o explicável e previsível.

Como surgiu o curioso nome Cisne Negro? Os povos do mundo antigo, durante milênios, achavam que todos os cisnes do mundo eram brancos até a chegada à Austrália, onde viram pela primeira vez os cisnes negros. O novo acontecimento destruiu tudo o que se acreditava como verdade sobre as cores dos cisnes. A pandemia Covid 19 é certamente um enorme Cisne Negro na história da humanidade.

Embora tenham ocorrido epidemias no passado, os dirigentes de empresas e os consultores altamente experientes e preparados quando traçaram seus planos quinquenais, a conquista de mercados, o lançamento de novos produtos e serviços, etc., não esperavam uma pandemia como a Covid 19, com esse brutal impacto mundial.

Um evento como uma pandemia chacoalha toda a credibilidade de profissionais de inteligência de mercado. Nós, os cientistas sociais, operamos com a falsa crença que temos as ferramentas para medir a incerteza e conhecer o futuro. Costumo usar a frase - “a natureza não dá saltos”, quando estou analisando os resultados de uma pesquisa e encontro inconsistências na leitura de uma tabela. Números que não correspondem ao que se espera. Será que foi erro da amostra? Será que foi falha na coleta? Será transcrição de dados errada? Será que a pergunta levou a outra interpretação, diferente da que desejamos? Estou viciado em conhecer o mundo com a lógica da curva de Gauss. Sou caçador de outliers. Os achados das pesquisas precisam se encaixar, estar em contextos, fazer sentido. Acredito em planejamento, acompanhamento sistemático, controles de resultados com métricas precisas.

Evidentemente que nesses mais de 60 anos de trabalho com pesquisas acompanhei eventos muito importantes que vem mudando a história da humanidade. Posso citar alguns desenvolvimentos científicos com grandes benefícios para a humanidade, desde a descoberta de novas vacinas que previnem infecções e preservam vidas, a criação da internet, o desenvolvimento de computadores e sistemas digitais cada vez mais potentes, o aperfeiçoamento dos telefones celulares que passaram a fazer parte de nossa rotina diária de comunicação, as redes sociais, a conquista gradual do espaço cósmico.

Eventos políticos decorrentes de guerras levaram à queda de impérios coloniais, criação do bloco comercial da União Europeia, a expansão do comércio internacional e a globalização. Nestes primeiros vinte anos do século XXI, emergem China e Índia como forças econômicas e políticas importantes a disputar a hegemonia dos EUA e alguns países da Europa. Observa-se também a maior preocupação em nível global, como a sustentabilidade do meio ambiente, a insurgência contra preconceitos de gênero e principalmente de raça, o forte crescimento emigratório.

O fluxo de informações instantâneas em escala mundial permite que nenhum país fique isolado. Boa leitura!

A. Efeitos da Pandemia nos Negócios de Pesquisa

O ano de 2019 terminou bem para a Demanda e as perspectivas eram boas. Os clientes estavam satisfeitos, nossa equipe unida, bons projetos pela frente,

contas pagas, saldo no caixa... Em janeiro de 2020 os negócios para a Demanda estavam promissores, tínhamos 12 novos projetos contratados, alguns deles de bom valor, o ano se iniciava bem.

Tínhamos ouvido falar de uma nova gripe surgida na China, no outro lado do mundo, mas não demos muita atenção.

Desejo citar alguns exemplos de como fomos afetados.

Naquela manhã de sexta-feira de Carnaval de 2020, ao chegar ao escritório, fiquei de cabelos em pé. Não conseguia acreditar na mensagem que chegou por e-mail: um de nossos melhores clientes avisava que a pesquisa em escolas ia ser protelada, sem nova data para recomençar. Como assim? Mas o projeto já estava em andamento há pelo menos 2 semanas. A proposta estava aprovada e a parcela inicial recebida, os roteiros de campo nas versões em português e espanhol já aprovados, uma equipe de mais de 60 participantes definida em todos os 4 países, a amostra selecionada, os recrutamentos completados, os pagamentos já tinham sido adiantados aos fornecedores no exterior, as passagens aéreas compradas e pagas, os hotéis reservados...

O cliente nos comunicou que, em razão da epidemia, tinha decidido postergar o início do trabalho. A pesquisa em escolas deveria começar pelo Brasil logo na segunda feira seguinte, depois da semana de carnaval.

Imediatamente iniciamos a correria de chamadas internacionais e mensagens para cancelar as contratações nos 4 países. Cancelamos passagens aéreas e reservas de hotel. Em alguns casos isso não foi possível, nossos fornecedores cobravam pelo serviço. Pedimos desculpas para mais de 60 pessoas envolvidas em várias atividades do projeto.

Nessa altura nem nós nem nossos fornecedores tínhamos ciência da gravidade da situação. Achávamos que era excesso de precaução do cliente. Ainda não sabíamos que era pandemia. Entretanto, logo depois, em fevereiro mesmo, começou a corrida para fechar aeroportos e fronteiras. Milhares de mortes estavam sendo noticiadas na Europa, principalmente na Itália e Espanha. A China tinha fechado a região de Wuhan. Os países em que iríamos trabalhar, Brasil, Colômbia, México e Peru já noticiavam muitas mortes e a imposição de quarentena para viajantes.

Entendemos, então, que a preocupação do nosso cliente era absolutamente legítima e que o projeto devia ser, na verdade, não apenas postergado, mas cancelado. O dinheiro já recebido foi devolvido ao cliente, depois da dedução minuciosa dos gastos não recuperáveis. Ainda hoje continuamos mantendo contato regular, muito amigável, com esse cliente sabendo que uma vez que passe a ameaça da pandemia ele irá retornar para nós.

Pesquisa de Materiais de Construção

Outro projeto para o qual a Demanda tinha sido contratada era uma complexa pesquisa de âmbito nacional para um fabricante de materiais de construção. Tinha várias etapas, métodos e geografias. Envolvia uma pesquisa em lojas de materiais de construção em 11 principais mercados de todo o Brasil com entrevistas pessoais com uso de tablets. Estava prevista a coleta complementar por telefone. Outra etapa da pesquisa era um estudo de nacional de preços de varejo de principais itens da linha de produtos do cliente e de concorrentes. Também deveríamos realizar uma ampla coleta e organização de informações de mercado em fontes de dados secundários.

Ao final, como parte do projeto, deveríamos conduzir um workshop presencial para apresentação dos resultados e avaliar tendências em conjunto com os gerentes regionais e gerentes dos vários setores de atividade do cliente. Com o valioso protagonismo de Ricardo Barros Lopes, Fatima Cruz e Paulo de Oliveira, experientes gerentes da Demanda, a coleta começou simultaneamente nos 11 mercados do Brasil na primeira semana de março. Depois de uns 12 dias, precisou ser interrompida, porque as lojas de materiais de construção (e todo o comércio considerado não essencial) foram fechadas por determinação das prefeituras e governos estaduais. Em algumas cidades escolhidas para a pesquisa houve completo lockdown.

Nessa altura tínhamos atingido um tamanho de amostra próximo do desejado e fizemos o processamento e um relatório preliminar para avaliar o que tínhamos conseguido até então. Percebemos, com o cliente, que nossa amostragem de lojas estava enviesada, não refletia a real situação do mercado, considerando tanto o porte das lojas pesquisadas como sua localização. A pesquisa precisava ser complementada com grandes lojas em rede e em algumas cidades. Isso seria possível quando as lojas abrissem ou quando os seus diretores pudessem ser localizados. O relatório com estudo de preços feito nessa primeira fase estava correto, foi bem aceito e considerado bom pelo cliente.

Dadas as muitas incertezas do prazo de coleta no período de pandemia e as dificuldades de entregar resultados consistentes, houve troca de opiniões e mal estar com o cliente. Um dos gerentes do cliente, com quem tínhamos contato, quis interromper o trabalho, cancelar o contrato. A situação de mal estar era inusitada para nós.

Ao longo das décadas, temos desenvolvido os projetos de forma muito integrada com os nossos clientes, deixando transparentes métodos, fornecedores, instrumentos de coleta, administração de tempo, etc. Em 53 anos de atividades e mais de 7.000 projetos completados com sucesso, seria a primeira vez em que um cliente iria interromper um projeto e deixar de pagar a importância final. Com a pandemia, os contatos com os vários

gerentes e diretores do cliente em home office, eram apenas à distância, por telefone, por conferências em internet ou por mensagens trocadas em whatsapp.

Com o passar do tempo, entre o final de abril e início de maio, as lojas foram reabrindo e em entendimento com os clientes e seu consultor internacional do México, pudemos complementar por telefone a pesquisa nas lojas faltantes. O relatório final de lojas, completo e alinhado com as necessidades do cliente, foi apresentado pouco tempo depois, ainda em maio. Desta vez estava completo, com amostra representativa do trade de construção do Brasil.

No final de maio, o workshop que estava planejado para ser presencial foi feito à distância, com Microsoft Teams, durante dois dias e envolveu cerca de 30 participantes do Brasil e México. Pela Demanda, os gerentes de projeto Ricardo e Fátima estavam conduzindo o workshop. Os resultados do workshop foram bastante ricos, com recomendações e debates sobre as estratégias de distribuição, a política de preços, a adequação de linha de produtos, os mercados preferenciais, as participações regionais em relação à concorrência e, como bônus, as ações que a empresa deveria tomar para enfrentar a pandemia.

Nosso trabalho foi elogiado pelos participantes, o workshop atingiu os objetivos, custou ao cliente apenas uma fração do custo previsto por que, com a pandemia, os participantes ficaram em suas bases e não tiveram gastos com viagens, estadias, refeições. E foi bastante objetivo, conseguindo em pouco tempo, gerar e canalizar para a diretoria da empresa as competentes recomendações de toda a base de coordenadores regionais e de gerentes de unidades de negócios.

Em decorrência da pandemia, aprendemos junto com o cliente a aproveitar o enorme potencial das reuniões em live, desde que bem planejadas e focadas.

Como parte desse projeto global, o cliente necessitava um relatório de informações macroeconômicas sobre o setor de saneamento, que incluiria informações de vendas do próprio cliente. Dado o atraso do projeto como um todo, o consultor mexicano do cliente assumiu essa atribuição e deixamos de receber por essa parte do trabalho.

Desejamos voltar a trabalhar para esse cliente, mas o desgaste de relacionamento, que atribuímos a pandemia, não foi banal. De meu lado sou bastante grato ao Ricardo Barros Lopes, o gerente de projetos e analista que, ao meu lado manteve firme postura para conduzir o projeto com qualidade até o final.

Pesquisas em eventos

Ao longo dos anos temos feito pesquisas de satisfação em eventos com bons resultados econômicos. São pesquisas acompanhando exposições de carros, shows artísticos, campeonatos esportivos, convenções médicas, grandes eventos de rua, etc. O modelo do projeto é bem desenhado, customizado para cada tipo de evento e traz satisfação, agrega valor para os clientes. Temos clientes que repetem a contratação de ano para ano e mesmo quando mudam de emprego.

Gabriela de Paula Prado é a diretora da Demanda que tem todos os méritos de vendas e administração desse setor de atividades. Infelizmente, com a pandemia, os eventos presenciais foram transferidos ou cancelados e desse modo, também as pesquisas deixaram de ser contratadas no ano de 2020.

B. Pandemia Afetou o Setor de Pesquisas em Todo o Mundo

A pandemia Covid 19 tem trazido prejuízos pesados ao setor de pesquisa e inteligência de mercado em todo o mundo. Com a perda de clientes, quadros de pessoal de referência histórica foram colocados disponíveis no mercado e muitas empresas de pesquisa tradicionais, com elevado padrão técnico, simplesmente desapareceram. Escritórios estão vazios, os profissionais trabalhando em casa.

A insegurança reduz o interesse por novos investimentos. Há conflitos políticos que aumentam a insegurança da população. As mortes e ameaças de morte pela pandemia causam forte stress na população. Todos se cansaram de ficar em casa, mas principalmente os jovens querem sair, reencontrar amigos, namorar. A pesquisa “Insights In The Time Of Covid 19” feita entre abril e maio de 2020 pela ESOMAR, junto a 2899 profissionais desse setor em 127 países, trouxe resultados estarrecedores. 91% dos respondentes em todos os continentes relatam grandes ou pequenos efeitos negativos para os negócios. Entre os efeitos negativos reportados, além das elevadas mortes na população, estão:

- Incerteza na economia
- Incerteza sobre quando a pandemia cessará ou diminuirá substancialmente
- Clientes se retraíram
- Projetos cancelados
- Redução das verbas de pesquisa
- Redução de faturamento de toda a cadeia produtiva do setor de inteligência
- Demissão de pessoal

- Desemprego e medo de desemprego
- Interrupção de programas de formação e desenvolvimento de pessoal
- Interrupção de projetos de expansão
- Endividamento
- Empresas de pesquisa e inteligência encerram atividades
- Alguns métodos de pesquisa ficaram inviáveis
- Outros efeitos

A pandemia era risco não previsto mesmo por grandes empresas, com experientes conselheiros e diretoria profissional competente.

C. Como a Demanda Está Enfrentando a Pandemia.

De forma mais intuitiva que baseada em planejamento estratégico, estamos enfrentando a crise derivada da pandemia com algumas plataformas, direções de trabalho ou conjunto de ações.

Nossa intenção era e é, a de infundir um sentimento positivo, animador para a população brasileira e a comunidade com que nos relacionamos. Mostrar oportunidades, ressaltar resultados positivos.

Uma das plataformas é a de usar nosso conhecimento e ferramentas para aumentar o conhecimento sobre a pandemia. Outra plataforma é a de manter a integridade da empresa, tanto da equipe como da saúde financeira. A terceira é a de buscar caminhos de inovação e reinvenção virtuosa. Vamos explicar cada uma.

Plataforma 1 - Aumentando o conhecimento sobre a pandemia

Decidimos que devíamos contribuir com a disseminação de informações sobre a pandemia usando de nossa competência de pesquisadores:

Conduzimos um programa de 4 pesquisas, por nossa iniciativa e financiadas por nós mesmos. Foram feitas 3 pesquisas quantitativas com consumidores em âmbito nacional nos meses de março, abril e julho, e 1 pesquisa qualitativa com médicos no mês de agosto em São Paulo. As pesquisas com consumidores foram feitas com autopreenchimento de questionários online e a pesquisa com médicos, através de entrevistas em profundidade, por telefone.

Pesquisas com consumidores

As 3 pesquisas com consumidores tinham amostras comparáveis de mais de 1050 respondentes, selecionados por quotas proporcionais a composição da população brasileira que acessa internet considerando sexo, faixa etária,

região de residência. O conteúdo pode ser acessado no site www.demanda.com.br

Os resultados das pesquisas despertaram grande interesse pela imprensa de todo o Brasil, ávida que estava em obter informações sobre esse assunto.

Houve noticiário em mais de 570 veículos de informação, desde jornais, rádios, TV, revistas e blogs. Toda notícia era fornecida com o nome da Demanda, o nome de algum diretor comentando o resultado e com indicação do site da Demanda para aprofundamento. Conseguimos uma exposição de mídia que, se fosse cobrada como espaço de propaganda, custaria milhões de reais. Os assuntos foram noticiados em 22 dos 27 estados mais o Distrito Federal. Mesmo os jornais de grande circulação, em cada cidade importante do Brasil, replicaram nossos achados das pesquisas. Por exemplo, O Estado de São Paulo, O Globo, Diário de Minas, Liberal de Belém, Folha de Vitória, O Dia de Pernambuco e vários outros abriram espaço para divulgar excerto das pesquisas, sempre mencionando o nome da Demanda. Fomos convidados a dar entrevistas em programas de jornalistas de várias rádios incluindo CBN do Rio, CBN de Pernambuco, Nacional de Brasília, Piratininga, Cidade de Jundiaí, para comentar resultados. A TV SBT de um estado pediu um filme gravado por nós, para inserção em seus noticiários.

Para essa boa divulgação, tivemos o valioso apoio de Antônio Montano, da C+M Comunicação, empresa que recomendamos, sem pestanejar.

Pesquisa com médicos

A pesquisa em profundidade feita com uma amostra de médicos de várias especialidades que fazem atendimentos particulares e pelo SUS também foi um sucesso. Mesmo os médicos, nos primeiros meses ficaram perdidos, sem saber como tratar a pandemia, perdendo pacientes. Apenas os epidemiologistas, infectologistas ou cientistas de saúde pública sabiam o que estavam enfrentando.

Os resultados da pesquisa com médicos foram apresentados de forma exclusiva em um seminário à distância, para clientes da área médica como a Sanofi, Novartis, Chiesi, Bioderma, Abbott, Cristália, Takeda, Bristol Meyers Squibb e Up-Pharma.

Ou seja, diretamente para nosso target de compradores de pesquisa.

A mesma pesquisa foi apresentada em um artigo assinado por Gabriela Prado e Ricardo Lopes na revista UP-Pharma dedicada à classe médica, edição de maio/ junho de 2020. Essa revista pode ser acessada online, ou solicitada de forma impressa. Os editores informam um número de acessos de 8000 leitores para o exemplar da revista.

Apresentação de resultado de pesquisas em seminário da ASBPM

Os resultados de nossas pesquisas foram apresentados também em um seminário promovido pela ASBPM a associação brasileira de pesquisadores de mercado, ao lado de outras respeitadas empresas de pesquisa. Mantemos junto de nossa comunidade a visibilidade da Demanda.

Artigos e anúncios em revistas de circulação dirigida a clientes potenciais

Escrevi 8 artigos em revistas de circulação dirigida a clientes potenciais que são dirigentes de empresas e de setores da administração pública, inclusive prefeitos parlamentares e antigos presidentes do Brasil. As revistas são América Economia, Economy & Law, The Winners e Revista Up-Pharma.

Os artigos assinados versaram sobre temas da atualidade, com a inclusão de resultados de pesquisas ou indicando a nosso conhecimento e competência sobre o tema tratado. Sempre foi mencionado o nome da Demanda.

Falamos de eleições, oportunidades de negócios pela pandemia, importância de manter ativos nos negócios os antigos executivos de empresas, curiosidades de uma viagem de cruzeiro pelo Rio Nilo, preocupação dos médicos durante a pandemia, confabulações filosóficas de amigos que caminham juntos, etc. Ao todo mais de 30.000 exemplares de revistas circularam com nossos artigos. Sempre que possível publicamos anúncios da Demanda nas mesmas publicações. Aachamos que a combinação entre artigos e anúncios na mesma publicação potencializa o atingimento do cliente. Há fotos de alguns desses anúncios neste livro.

Webinars ou conferências ao vivo

Fiz em 2020 algumas palestras à distância, pela internet sobre temas relacionados a “oportunidades de negócios derivadas da pandemia” para várias audiências, de entidades como o CRA-SP - Conselho Regional de Administração, o Rotary Club de São Paulo, o GCSM-Global Council of Sustainability and Marketing e o grupo VouDePatins. Essas palestras tiveram, no conjunto mais de 1200 assistentes e ainda podem ser acompanhadas em acesso pelo YouTube.

Plataforma 2 - Mantendo muito ativa a rede de contatos sociais e profissionais

Como sabemos, a parte mais importante da aquisição de serviços profissionais provém de indicação de clientes satisfeitos que repetem a compra e recomendam a empresa para amigos. Cada projeto deve ser um instrumento de venda para o próximo. Os clientes que conhecemos agora podem ficar nos contratando por vários anos, mesmo depois de terem se

realocado em outras empresas. Com isso em mente, a rede de contatos profissionais é muito importante, eu diria fundamental para o sucesso do negócio. Consultores internacionais costumam dividir a equipe em finders (que identificam as oportunidades e trazem clientes), binders (que fazem conexão com gente importante), minders (que definem o que fazer e como fazer) e os grinders (quem faz). Meu papel, nessa fase da vida profissional tem sido mais o de binder e para isso os contatos são muito importantes.

Refiro-me aos contatos que mantenho com amigos ou conhecidos nas diversas confrarias, associações, conselhos profissionais, grupos de whatsapp e do clube.

Lembro-me do grupo de Sobreviventes da FGV, dos amigos do GCSM – Global Council of Sustainability and Marketing, dos Charuteiros da Garoa, do grupo que caminha junto no Ibirapuera, de sócios do Clube Alto dos Pinheiros, da turma de antigos alunos da FAAP, da rede internacional de pesquisa Global Market Research, do grande grupo de administradores ligados às iniciativas do CRASP, (onde estou vice-presidente), ou ainda dos conselheiros de outros conselhos privados de que participo.

Trata-se de uma massa bastante grande de pessoas, homens de negócios que, idealmente, devem saber onde trabalho, o que faço e como posso ser útil a eles.

Se precisarem de serviços de pesquisa ou mais amplamente, inteligência de marketing, desejo estar por perto. Outros diretores e gerentes da Demanda possuem igualmente suas redes de apoio e referência.

Plataforma 3 - Controlando custos, sem comprometer a equipe

O valor de uma empresa de serviços especializados como a Demanda está justamente na equipe profissional que ao longo dos anos conseguiu atrair, reter e desenvolver. Temos muito orgulho dessa equipe. Este livro tem o propósito de agradecer a dedicação, energia e saúde oferecida à nossa empresa ao longo dos anos.

Entendemos que o respeito ao time de profissionais passa necessariamente por manter e apoiar cada colaborador em todos os momentos, mesmo naqueles em que há redução no volume de negócios e que a empresa opera no vermelho, tem prejuízos. Não houve demissões ou reduções de salários. Essa é nossa orientação.

Os sacrifícios, se houverem, tem que ser nas retiradas dos diretores. Se for necessário, como aconteceu em muitos meses de 2020, a receita que falta deve ser compensada por aportes de capitais próprios dos diretores.

Também não desejamos atrasar pagamentos de fornecedores, eventuais empréstimos bancários ou ainda impostos. As experiências em muitas crises

anteriores pelas quais o Brasil atravessou, nos ensinaram que devemos manter a integridade da equipe, das contas e do caixa, para manutenção da empresa. Esse é o preço que se paga para manter a marca viva por tantos anos.

Contamos com alguns trunfos nessa época de crise. O maior é o bom número de clientes que retivemos ao longo dos anos e que nos retorna de tempos em tempos.

Outro é a nossa orientação de distribuir investimentos em várias geografias e em outras moedas. Nesse momento em que o real brasileiro está desvalorizado em relação ao dólar, temos um hedge em moeda forte para sustentar a operação da empresa durante a crise. Outro trunfo é o fato de os escritórios em que operamos pertencerem aos diretores, portanto teríamos uma flexibilidade de recebimento de aluguéis, se isso for necessário. A Demanda possui imóvel próprio, nesse momento alugado. Como a empresa está com contas em ordem temos acesso a crédito bancário se assim o desejarmos.

Plataforma 4 - Desafio de inovar na direção certa

As fortes mudanças na maneira de consumir e de fazer negócios, juntamente com a atenção aos setores e empresas que estão progredindo com a pandemia são nosso mapa da mina para inovar. Queremos inovar na direção certa.

De quais mudanças estamos falando?

Hábito de permanecer em casa e fazer tudo a partir de casa: estudar, trabalhar, rezar, ter orientação psicológica, comer, jogar, fazer ginástica, esportes, fazer negócios, etc.

Como isso afeta o negócio de pesquisas?

- Entrevistas passam a ser online e por telefone com melhora substancial no tempo da coleta, processamento, relatórios. Respondentes parecem mais dispostos a responder a pesquisas, têm mais tempo, precisam de mais distrações e quebras de rotina.
- Há o desafio maior de se obter amostras representativas da população, considerando os que não têm acesso a esses meios. Pesquisas tendem a ser mais concentradas em nichos.
- Nossa equipe também permanece em casa e devemos proporcionar a todos os meios para trabalho eficiente a partir de casa. Digitalizar nossos processos, melhorar nossa comunicação à distância, facilitar a posse de melhores equipamentos e sinais de internet mais potentes.

Reuniões à distância passaram a ser o padrão.

Estão prejudicados, enquanto estiverem presentes os efeitos da pandemia, os eventos presenciais, o turismo de negócios, o setor hoteleiro e de alimentação associado aos eventos, as exposições comerciais, os negócios dependentes de feiras e exposições comerciais, os projetos de estandes, o turismo paralelo etc.

Como isso afeta o negócio de pesquisas?

As organizações que dirigem os setores de turismo necessitam entender, acompanhar, conhecer oportunidades, avaliar alternativas de negócios para as instalações e equipamentos, desde hotéis, salões de exposição, parques temáticos, centros de diversão. Com a vacinação em massa, certamente a epidemia será controlada em determinado período de tempo, como já está ocorrendo em vários países. Nós pesquisadores seremos bastante úteis para apontar caminhos e orientar decisões.

Surtem oportunidades para conduzir planejamento estratégico à distância de forma integrada com a apresentação de relatórios de pesquisa. Do mesmo modo que fizemos para nosso cliente do setor de saneamento, já mencionado no início desse capítulo.

Digitalização dos documentos de trabalho, da comunicação em geral.

Haverá controles mais precisos com redução de custo das operações. Há aumento de negócios dos aplicativos de comunicação a distância. De um momento para outro os milhões de instituições de ensino, corporações, empresas públicas, órgãos de administração direta e indireta estão pressionados a digitalizarem seus processos. O mercado é imenso. Pesquisas de usabilidade são necessárias. Pesquisas de dimensionamento de negócios em novos nichos.

Desemprego e redução de renda, inadimplência.

A crise afetou enormemente, de forma dolorosa o nível de emprego no Brasil. Em março de 2021, há um elevado número de talentosos profissionais desempregados disponíveis no mercado. Gente experiente, bem preparada, com vontade de trabalhar. Da mesma forma, milhares de empresas estão à venda.

Durante o ano de 2020 o Governo Brasileiro promoveu uma forte transferência de recursos emergenciais para famílias carentes e que ficaram muito prejudicadas pela falta de trabalho. O número de beneficiados superou os 66 milhões de pessoas, ou seja 1 em cada 3 brasileiros - uma população superior à da Itália, Espanha ou Reino Unido. Esse segmento de mercado é composto de famílias, de baixa renda, que em geral não possuem escore de crédito suficiente para obter empréstimos bancários, estão sendo atendidos

por um grande número de entidades creditícias, financeiras, cooperativas, fintechs, empresas que entregam encomendas (exemplo: Mercado Pago), etc. Certamente, em função dos riscos, os juros que essa parte da população paga pelos empréstimos e financiamentos são superiores aos juros que pagam os consumidores que estão com ficha Serasa em ordem.

Os fabricantes, comerciantes e prestadores de serviços devem dar atenção a esse mercado, entender seu perfil, segmentar, conhecer suas necessidades específicas, saber como ter acesso a ele. Certamente é um mercado que tem necessidades de habitação, alimentação, educação, vestimenta, produtos de limpeza e higiene, atendimento em transportes, etc.

Desvalorização do real.

Vamos olhar o lado de oportunidades para exportadores. A desvalorização de perto de 30% do real brasileiro frente ao dólar trouxe ganhos reais a todos os exportadores ou aqueles que fazem negócios no exterior e para isso tem conta e investimento em dólares. Esse é um momento de consolidação de mercado, de aquisição de empresas e contratação de profissionais. Ao mesmo tempo, há uma disposição de bancos em financiarem novos empreendimentos. É um momento de oportunidades imensas para empreendedores visionários, que sabem que a pandemia será controlada em algum tempo. E que mesmo durante a pandemia pode-se trabalhar na direção certa para se conquistar resultados virtuosos.

Como isso afeta o negócio de pesquisas?

Como segmentar e conhecer os hábitos atitudes e necessidades desse enorme mercado? O que oferecer? Como atingir? Como se comunicar?

Viagens de turismo ao exterior vão diminuir muito.

As lembranças mais agradáveis de nossa vida estão mostradas nas fotos de viagens que temos em nossas estantes e paredes. Estamos felizes, com a família, nossos entes queridos em roupas descontraídas, em ambiente de praia, ou na frente de monumentos históricos. Queremos voltar a viajar logo. Quais as alternativas que temos de turismo interno, o que ainda não conhecemos e que temos vontade de conhecer? Qual é o pacote turístico que melhor nos atende? A Demanda pode ajudar a responder a essas e muitas questões...

Alguns setores estão em elevada expansão em 2021, na contramão da crise.

Observando o desempenho das empresas cotadas no Ibovespa, chama a atenção o fato de que determinadas empresas e setores estão em franco progresso, aumentando o valor, com maior lucratividade. Varejistas como Magazine Luiza e Via Varejo substituíram parte das vendas presenciais em lojas pela venda online e estão muito bem. A maior empresa de vendas online

da América Latina, o Mercado Livre, é maior que os grandes bancos brasileiros. As ações da B3, ou seja, do conjunto de ações da carteira Ibovespa, são as mais recomendadas pelos analistas financeiros que confiam na recuperação da economia em determinado prazo. JBS e WEG são ações que tem bom desempenho além das ações de bancos.

Alguns setores que estão indo bem:

- Plataformas de comércio eletrônico;
- Serviços de entregas domiciliares;
- Vitaminas, fortificantes;
- Laboratórios de diagnóstico de saúde;
- Equipamentos de proteção sanitária, máscaras, álcool, desinfetantes;
- Farmácias e distribuidores de medicamentos;
- Agronegócio e toda cadeia produtiva, porteira adentro e porteira fora;
- Financeiras independentes e fintechs;
- Bancos;
- Exportadores em geral, pela valorização do dólar;
- Desenvolvedores de games e aplicativos de comunicação;
- Equipamentos de uso hospitalar;
- Indústria farmacêutica em geral;
- Consultorias que apoiam digitalização.

Com crise ou sem crise, o mercado interno brasileiro é cobiçado por qualquer grande empresa do mundo. Os setores de alimentação, educação em todos os níveis e de saúde tendem a crescer muito. O setor de construção e de saneamento básico terá apoio dos governos pela elevada capacidade de proporcionar empregos.

Esses setores seriam nossos clientes potenciais, aqueles que procuraremos atingir, conquistar e manter.





Muita competência e amizade acumulada nesse time

Da esquerda para direita e seguindo a ordem:
 Rafael, Denise, Sandra, Malu, Ricardo, Edu Urso.
 Silvio, Natália, Ana, Pedro, Gabriela, Rui Francisco.
 Sara, Regiane, Silvio, Marco, Luana.
 Rui, Paulo Oliveira, Paulinho, Fabrício.
 Tatiana, Gabriel, Flavio, Elaine, Gustavo, Elenilda e Miriam.



Equipe pré pandemia

Dante, Marcos, Gabriela, Paulinho, Paulo, Ricardo, Silvio, Luana, Elaine, Sara e Regiane

Comemoração na chácara da Gabriela

Paulinho, Sara, Regiane, Sandra, Marcos, Tatiana (com cachorrinha), Dante, Gabriela, Paulo Sircam, Juliana, Silvio
 Sentadas: Luana e Ana Maria



Clipping

Os resultados das pesquisas foram noticiados em mais de 570 veículos de informação, desde jornais, rádios, TV, revistas e blogs.

Repercussão na Mídia

Pesquisas Quantitativas – Mar/20 e Abr/20



Demanda na Mídia: 2ª Onda



Porque indicar **hoje mesmo**, a Demanda para pesquisas em sua empresa.



O que mais você precisa? Fale com Silvio Pires de Paula
silvio@demanda.com.br
 ou telefone (5511) 3218 8000
www.demanda.com.br

DEMANDA
 53 ANOS
 Orientando Melhores Decisões

Alguns **resultados** esperados de sua pesquisa:



Fale com Silvio Pires de Paula
silvio@demanda.com.br
 ou telefone (5511) 3218 8000
www.demanda.com.br

DEMANDA
 53 ANOS
 Orientando Melhores Decisões

Midia impressa

Exemplos de peças de comunicação veiculadas em revistas de negócios que obtiveram excelente índice de lembrança.

MENSAGEM AOS DIRIGENTES DO SETOR DE TURISMO!

QUAIS SÃO AS FOTOGRAFIAS MAIS MARCANTES QUE VOCÊ TEM NAS PAREDES E ESTANTES DE SUA SALA?



AS MELHORES LEMBRANÇAS QUE GUARDAMOS DE NOSSA VIDA SÃO AS DAS VIAGENS DE FÉRIAS EM OUTRAS CIDADES, OUTROS PAÍSES. ESTAMOS FELIZES, JUNTO DE NOSSOS ENTES MAIS QUERIDOS. AS VIAGENS NOS PROPORCIONAM FELICIDADE. É POR ISSO QUE QUEREMOS VOLTAR A VIAJAR, O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL.

Mais que nunca o setor de turismo e eventos necessita informações atualizadas e relevantes para orientar decisões que levem à recuperação e crescimento virtuoso. Uma parcela muito grande da população brasileira depende dessa recuperação. Organizações de apoio ao turismo e o governo, em suas várias instâncias, estão interessadas nisso. Desejo oferecer à entidade que você dirige um acordo de parceria para trabalho integrado de inteligência de mercado focada em seus interesses. Alguns temas que podem ser explorados por nossas pesquisas:

Abertura de cassinos, com estudos sobre formas e meios, localização e potencial de receitas e recolhimento de tributos. Análise de experiências em outros países. Convivência com outros jogos administrados pelo governo. Pesquisas com população, com segmentos específicos, com membros do poder legislativo e executivo. Cenários do impacto no setor de turismo. Fontes de financiamento.

Atitudes da população brasileira em relação à viagem, expectativas, receios, cuidados. Esse assunto deve ser monitorado em tracking mensal para orientar decisões de gestão do macro setor turístico.

Mapeamento atualizado da oferta hoteleira qualificada, após o choque causado pela pandemia. Quais as vantagens/diferenças de cada hotel?

O que oferecer por micro região do Brasil, por tipo de turismo e por orçamento.

Nível esperado de retorno de eventos presenciais, caracterizado por porte e tipo de evento, por setor de uso. Previsão de recuperação do setor considerando a reorientação de reuniões de trabalho de presencial para online ou híbrida.

Turismo associado a festas tradicionais. Avaliação de festividades religiosas, de tradição cultural, de rua. Perspectivas de retorno. Papel esperado das autoridades.

Desejamos explorar essas ideias com os responsáveis pelo sucesso do setor de turismo instalando um think tank ou órgão de inteligência prospectiva integrado com seu trabalho. Vamos conversar?

Silvio Pires de Paula
silvio@demanda.com.br - tel: +55 11 3218-8000
www.demanda.com.br
 Rua da Consolação, 1992 - 4º andar - São Paulo - Brasil

DEMANDA
 53 ANOS
 ORIENTANDO MELHORES DECISÕES

Mídia Impressa

Campanha institucional em curso, enfatizando a qualidade dos serviços da Demanda.

A Pintura



Para quantificar o seu market share,
chame a Demanda. O estado da arte em pesquisa.

Fale com Silvio Pires de Paula
silvio@demanda.com.br ou tel.: +55(11) 3218-8000
www.demanda.com.br



A Dança

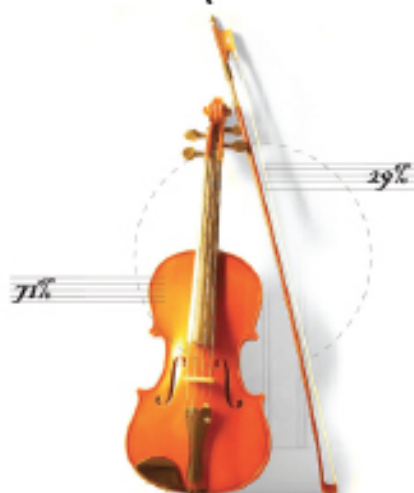


Para prever movimentos do mercado, chame a
Demanda. O estado da arte em pesquisa.

Fale com Silvio Pires de Paula
silvio@demanda.com.br ou tel.: +55(11) 3218-8000
www.demanda.com.br



A Música



Para estabelecer ritmo de crescimento da sua empresa,
chame a Demanda. O estado da arte em pesquisa.

Fale com Silvio Pires de Paula
silvio@demanda.com.br ou tel.: +55(11) 3218-8000
www.demanda.com.br



O Teatro



Para avaliar o grau de satisfação do consumidor,
chame a Demanda. O estado da arte em pesquisa.

Fale com Silvio Pires de Paula
silvio@demanda.com.br ou tel.: +55(11) 3218-8000
www.demanda.com.br





Evento Internacional

Participação ativa no World Company Award 2022, em Mônaco, apresentando um estudo sobre a percepção positiva de autoridades e empresários brasileiros quanto as realizações do país nos próximos 10 anos.



COMO SERÁ O SEU BRASIL EM 2032?

Resultado de Pesquisa Qualitativa com Empresários que participaram do Woca 2022, em Mônaco.

 Causas importantes unindo os brasileiros, em um país onde a democracia será perpetuada.

 O homem em congruência com a natureza. Os rios Tietê e Pinheiros novamente habitáveis por peixes e navegáveis.

 O SUS foi revitalizado, e governantes de outros países vem conhecer esse sistema no qual todos tem acesso à saúde.

 A criminalidade combatida com inteligência, destruindo a estrutura de grupos organizados.

 Justiça rápida, profunda e respeitando o direito universal à defesa. Todos com o mesmo direito perante a lei.

 Estado menor com papel social maior. Uma potência no agro business e na indústria e a fome não é mais uma realidade.

 Saneamento quase 100%, próximo ao do Chile.

 Finalmente a desburocratização aconteceu.

 Brasil conectado, sinal da internet disponível a todos, mas também, por suas rodovias e ferrovias integrando plenamente o NORTE ao SUL.

 Índice IBI de país mais íntegro, junto a Dinamarca e Nova Zelândia.

Imagina que você dorme em 2022, acorda 10 anos depois e percebe que muitas coisas poderosas e positivas, verdadeiros milagres, ocorreram no Brasil...



Veja aqui a apresentação da pesquisa

 Criou-se um quarto poder: o PEDAGÓGICO. Responsável pelos assuntos de Educação e Cultura.

 Um Brasil disputando o título de país igualitário com a Noruega e 4ª potência econômica mundial.

 Diminuição enorme do Custo Brasil.



 Escolas de qualidade em período integral, fornecidas com recurso público.

 TODOS nas salas de aula até a faculdade. Professores reconhecidos e recompensados.

 Altos índices da PISA (OCDE): 549 em Leitura; 569 em Matemática e 551 em Ciências.

 Políticos trabalhando a favor do povo e do bem estar social e não mais a serviço próprio.

 Impostos justos, para proporcionar a infraestrutura necessária, arrecadação aplicada de forma competente e honesta.

 Emprego para todos, mais de 95% empregados.



Silvia Pires de Paula
silvia@demanda.com.br - tel: +55 11 3210-8000
Rua da Consolação, 1992 - 4º andar - São Paulo - Brasil
www.demanda.com.br

VI.

ANEXOS

Pesquisadores notáveis homenageados pela ABEP

- Arthur de Moraes César
- Aurora Yasuda
- Avelar Vasconcelos
- Carlos Eduardo Matheus
- Eugênia Sarah Paesani
- Geraldo Magela Belo
- Gerson Danelli
- Hilda Wickerhauser
- Homero Sanches
- José Edson Bacellar
- Marcia Cavallari
- Mauro Paulino
- Maximiliano Herlinger
- Octavio da Costa Eduardo
- Paulo Pinheiro de Andrade
- Pergentino Mendes de Almeida
- Silvio Pires de Paula

Coautores do livro “Teoria e Prática de Pesquisa Aplicada”

Elsevier Editora Campus – 2012

- Adélia Franceschini
- Beatrice Maria Carola Gropp
- Benedito Diélcio Moreira
- Carlos E. Meirelles Matheus
- Clotilde Perez • Cristina Puoli
- Dirceu Tornavoi de Carvalho

- Diva Maria Tammaro de Oliveira
- Dora Tognolli
- Dulce Mantella Perdigão (*)
- Eduardo Eugenio Spers
- Francisco José Toledo
- Francisco Serralvo Teizen
- Geraldo Magella Belo
- José Afonso Mazzon
- José Paulo Martins Junior
- José Tiacchi Kirsten
- Julio César Gibrail Tannus
- Maria Immacolata V. de Lopes
- Mario Mattos
- Maximiliano Herlinger (*)
- Oriana Monarca White (*)
- Paulo Hor
- Paulo Roberto Secches
- Paulo Carramenha
- Pergentino Mendes de Almeida
- Roberto Panzarani
- Rosa Alegria
- Silvio Pires de Paula
- Sueli de Queiroz
- Victor Leão Ferreira Aratangy

(*) Organizadores do Livro

Colaboradores que ajudaram a construir a Demanda

Agnaldo Benevides, Ailton Marino Demetino, Alaíde Carvalho Leite, Alessandra da Silva Gomes, Alexandra Munhoz Sant'Anna, Alexandre Fillard Tonello, Alexandro Nonato, Ana Amélia de Figueredo Eufrásio, Ana Carolina Padovan Carange Uliana, Ana Lúcia Mendes, Ana Lúcia Pantoja Pacheco, Ana Lúcia Pezzutti, Ana Maria Porto Castanheira, Ana Maria Leandro, Ana Paula Soares da Silva, Ana Perpétua Pinto dos Santos Botas, André Luiz Ferreira, André Ribeiro Caitano, Andrea de Souza Ribeiro, Ângela Aparecida do Prado, Ângela da Costa Rinaldi, Ângela Pereira Olegário Diniz da Silva, Angélica Stábile, Anilda Fichman, Antonio Florêncio Neto, Benitz Santo Calvo da Silva, Berenice Casé dos Santos, Caio Flavio Bernascovi Pilleggi e Souza, Camila Barreto Braga, Carlos Schalch, Cássia Izabel Lhamas, Cátia Rosana Fernandes, Cecília A. Fonseca, Célia Aparecida Venâncio, Célia de Fátima Sassano, Célia Regina Pedroso, Cimara Regina de Oliveira, Clara Angélica Fraga de Souza, Clarice Máximo Bittencourt, Claudete Gomes dos Santos, Cláudia Elisabete Pereira Cricenti, Clarice Rodrigues Máximo, Claudionor dos Santos Oliveira, Creivocim Silva, Cristiane Suiter, Custódio Nascimento Santos, Dagoberto Cozo Orelhana, Dalva Maria Baiget Massol, Daniela Isabel Gomes Ximenes Tonin, Denis Kraiser, Denise Mutal, Dinalva Menezes Castro, Durval Mora de Carvalho, Edésio N. Toledo Neto, Edilene Laura Gonçalves, Edílson Osório Silva de Siqueira, Edílson Pereira da Silva, Elaine Botta Gurgel do Amaral, Elaine Cristina de Alencar, Eliana Pierri Silvestre, Eliana Zucatelli, Eliane Aruelos, Rosa Magalhães Fernandes, Elias da Silva, Elisa Lara Sena da Silva, Elisa Makie Sugisawa, Elisa Sacramento Leles de Carvalho, Elizabeth Araújo, Elza Aparecida de Freitas, Enéas Martins Vieira, Eric Lages Calça, Fabian da Silva Amorin, Fabio Fernando de Freitas Silvestre, Fábio Manoel da Silva, Felícia Matsubara, Felícia Ogawa, Felipe Spotorno, Fernanda Lumberg, Fernando Teixeira Torres, Francisco de Sales Souza, Gabriel Pomerancblum, Gabriela Antonia dos Santos, Gabriela Oliveira de Paula Prado, Gildecio de Almeida Vanzo, Gilmar da Silva Fernandes, Gílson de Paula da Silva, Gílson de Uliguer Ferreira, Gilva Lúcia de Sá Paulimo, Gláucia Helena Jeronymo, Guilherme de Aguiar, Guilherme Falavigna de Lolo, Haley Fontenelle, Hedi Maria Alves Peregrino, Helena Augusta Teixeira de Camargo, Heloisa Maria de Paula Razuk, Hevandro Luiz Silveiro de Camargo, Ieda Souza de Paula, Inglezbel de Oliveira, Ione dos Santos, Ione Sguegliavone Coelho Garcia, Jemari B. Tosé, João Batista Lourenção, João de Oliveira Brito, João Laurentino de Melo, João Tavares Fusco, Joaquim Tavares Perrelli, Jorge Kratz Moriyama, José Luiz Machado

dos Santos, José Pereira de Souza, José Renato Sant'Anna dos Santos, Joubert Galvão da Silva, Juliana Campos Cristhianini Ferreira, Juliana Honda, Juliana da Silva Santos, Juliana Santos da Silva, Júlio Tannus, Jussara Coutinho, Keila Maria Santos, Kelly Kane Hashizume, Landiceia Rodrigues da Silva, Laudelina Maria Carneiro, Leia Silvia de Carvalho, Leontina Maria do Nascimento, Ligia Cossoy, Lilian Prado Pereira, Livia de Souza Primo Clarete, Luana dos Santos Santana, Lúcia Rodrigues Máximo, Luciana Cristime Carneiro Rodaeli, Luciane Freitas dos Reis, Luciano Dordal Cleto, Luciano Ramos Jr., Lucimara Dias, Luiz Cândido de Souza, Luiz Antônio Garcia Braga, Luiz Ney Silva, Luiz Nogueira, Luiz Ricardo O. Corrêa Mello, Luiz Tadeu Rodrigues Bohn, Magali de Fátima Araújo, Maíra Takahashi Hosni, Maiza Dias da Paixão, Manoel dos Santos Tigre, Manuel Luiz da Silva Oliveira, Mara Lütke Elbers, Marcelo Lacerda Lima, Marcelo Marques de Medeiros, Márcia Maria de Lima, Márcio Sampaio de Carvalho, Marco Antônio Forjaz, Marco Antônio Rosas de Carvalho, Marcos Paulo Sampaio, Margarida Fragnan Fernandes, Maria Christina Braga Cestari, Maria Auxiliadora F. Venâncio, Maria Balsemão Pires Ferreira, Maria Bernadete Taveira, Maria Clarice Yamada, Maria Cláudia Souza da Costa, Maria Cristina Pocai, Maria da Penha Abreu da Silva, Maria das Dores Lima Soares, Maria de Lourdes Bacha Lamounier, Maria de Lourdes dos Santos, Maria de Penha Abreu Silva, Maria del Pilar Paya Piqueres, Maria do Carmo Alcântara Martins, Maria Dorotea Afonso Amoedo, Maria Helena da Cruz, Maria Inês Silotto, Maria Irandi Maltos, Maria José Alves dos Santos, Maria José de Abreu, Maria Luíza Alencar, Maria Luíza Piccioli, Maria Regina Costa, Maria Stella Ferreira, Mariana de Paula Corásio, Marília da Purificação Ferreira Gonçalves, Marília da Silva Carvalho, Marina Crema Leis, Marina Mischan Rodrigues, Marineidi Ferreira de Lima, Mario Roberto Silveira de Lucena, Marisa Gonçalves Ribeiro, Marissol Aparecida do Nazaré, Marlene Catarina Tatarcenkas, Marlene Henriques, Marta Ovídia Ávila, Mauricio Araújo, Mauricio Shimabukuro, Michel Alves Cafero, Mônica Mambeli de Freitas, Mônica Sol Glick, Nancy Garcia Dias, Nara Beatriz de Araújo Silva, Natália de Oliveira Luz, Nathália Alves do Carmo, Nelci de Carvalho Bueno, Nerolanda Carvalho Urea, Neusa Marques, Norma Sozza, Odete Augusta Lucas Ferreira, Olga Eliza Castilho Modesto, Olga Teixeira Torres, Orlando Viana de Menezes, Pamela Costa Aguiar, Patricia de Mateo Iurovsky, Paulo Campos dos Santos, Paulo Oliveira de Paula, Paulo Sérgio Xavier Pandolfi, Pedro Castanheira de Paula, Pedro Luiz A. Alvarenga, Pedro Vilmar de Oliveira, Rafael Cardoso Pereira, Raimundo Gonçalves dos Santos, Regiane Martinelli Vendrame, Regina Célia Pereira da Silva, Reginaldo Bastos Souza, Renan Barbosa, Renê Alves Maurício,

Ricardo de Campos, Roberto Martins Pereira, Roberto Ribeiro Marinho, Rodolfo Zoltan Kolya, Rodrigo dos Santos Inácio, Rogério Gomes Caballero, Rômulo José Silva Pinto, Ronaldo Amorin, Ronaldo de Souza Lobo, Ronaldo Ferreira Santos, Rosa Maria da Silva Lemos, Rosana Cláudia dos Santos, Rosana Ferrandi, Rosângela Amelin Pernice, Rosângela C. Buratto, Rosângela da Silva Portugal, Roseli Zabukas, Rubens Hannun, Rui Francisco Oliveira de Paula, Rui Polan Gorniak, Sandra Ferreira Chinaglia, Sandra Ferreira de Maíra, Sandra Iara de Godoy Jandalha, Sebastião Benedito Barbosa, Sérgio da Conceição Simões, Sérgio de Souza Gomes, Sérgio Pereira de Queiroz Cotrim, Sérgio Ricardo Bueno, Sheila Martins de Melo Garitta, Silvana Venância Duarte, Silvia Amélia F. da Costa, Silvia de Paula Marcondes, Silvia Dias de Carvalho, Silvia E. R. Veiga de Carvalho, Sônia Medina, Sônia Regina Lonaro Mordente, Soraya Chehab, Stella de Paula Razuk Xavier, Steve Carlos Baranyi, Sueli Aparecida Pereira, Talita Salomé Barbosa, Tatiane de Moura Boaventura, Valdirene da Silva Marcondes, Vaner Maria Birolli, Vanessa dos Anjos Santos Nascimento, Vânia Aparecida Augusto, Vera Lúcia H. Urano, Verônica Cerqueira da Costa, Vincenza Sarraiano, Vinicius Pires de Paula, Vivian Chain Manzano, Vivian Montesanti Goldoni, Walker Umiki Hamashiro, Walkyria Alves, Wanderley Emerich Ribeiro, Wanderley Moretti Rodeiro, Wilma Muniz de Oliveira, Wilma Muniz Martins, Wilson José Ribeiro, Wilson Lozardo Rosa, Yara Quintanilha de Araújo, Yara Regina dos Santos, Zed Pimentel Loureiro.

O que os clientes dizem da DEMANDA

A+A HEALTHCARE MARKETING RESEARCH – “It’s been a pleasure working with you on this (difficult) project. Many thanks to you and your team.”

ABICAB - “Atestamos que a empresa TM2000 & DEMANDA prestou serviços de pesquisa de mercado internacional para a ABICAB Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Balas e Derivados, no período de fevereiro a maio de 2001. O foco da pesquisa foi no sentido de orientar exportações de balas e chocolates para os EUA (...) A pesquisa teve como responsável técnico o Sr. Silvio Pires de Paula que fez o planejamento do estudo e realizou pessoalmente o trabalho nos EUA. Atestamos a qualificação técnica da TM 2000 & DEMANDA para a realização de trabalhos similares.”

ABIMAQ SINDIMAQ – “Atestamos que a empresa TM2000 & Demanda prestou serviços de pesquisa de mercado internacional através do Programa

APEXMAQ... As pesquisas foram realizadas dentro do cronograma de execução e reconhecidas pela ABIMAQ/APEX. Fizeram parte deste projeto os seguintes países: Rússia, Peru, Irã, Chile, Colômbia, México, Venezuela, África do Sul, China, Argentina e Índia. Estamos plenamente satisfeitos com os trabalhos realizados e recomendamos os serviços profissionais da empresa.”

ABRABE – “Atestamos que a Demanda realizou para a ABRABE através do PBDAC- Programa de Desenvolvimento da Aguardente, Cana, Caninha ou Cachaça - Programa Setorial Integrado. Este projeto teve boa aceitação pelos membros da APEX pelo seu alto nível técnico no conteúdo, cronograma de execução, destinação das verbas e apresentação. Temos o prazer de atestar a qualificação técnica da Demanda pesquisa e Desenvolvimento de Marketing para projetos similares.”

ADRIANT – “You are a great partner in Brazil and I truly would like to thank all your team for your effort.”

AUSTRADE – “A Demanda realizou vários trabalhos, inclusive um no setor de telecomunicações. Declaramos que ficamos muito satisfeitos com os serviços profissionais dessa empresa e atestamos sua capacidade técnica.”

BDRC CONTINENTAL – “I had a great time in Brazil and the project went well. My client was pleased with the interviewing and the recruitment so a big thank you to your team. Moderator was fantastic who was very professional and was great at probing the respondents for answers, even the more difficult ones. She was also very flexible and accommodating for all of our demands. Overall, I was very pleased to be working on this project and would be very interested to work with her and your team again should we have any more upcoming research in Brazil.”

BIOVID – “It’s true!! Always my first choice”

BJM – “We would highly recommend TM 2000 DEMANDA for conducting major satisfaction study on behalf of ANATEL.”

C2 CONSUMER RESEARCH – “Well done! I’m always amazed and impressed by your research team.”

CASALS AND ASSOCIATES – “Recently Demanda completed a research project for our firm, which we provided to our client here in US. The project was an in-depth study of the Brazilian media environment with information on traditional and new media, utilizing both primary and secondary sources. The results were excellent, comprehensive and of high quality. Demanda

went the extra mile to produce what, we believe, is an outstanding report, and which was highly appreciated by our client. We look forward to working with Demanda again in the near future, and recommend both the quality of their work and the friendly attitude of their staff.”

CHINA HORIZON – “Your work quality is very good, auto research is also big part of our business, we hope to have more opportunities to cooperate with you.”

COMGÁS – “Ficamos satisfeitos com os resultados do trabalho e recomendamos a Demanda.”

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO – “Atestamos que a Demanda realizou sob coordenação do CFA um extenso programa de pesquisas sobre o Perfil, Formação e Oportunidades de trabalho do Administrador. Foram contratantes as seguintes entidades: ABMS, ANGRAD, ESPM, FAESA, FESAG, FIS, IBA, IBMEC, UNIB, UNIP e UDESC. (...)Declaramos que a TM2000-DEMANDA desenvolveu e aplicou metodologia específica de pesquisas ajustada para as necessidades desse grande projeto e que ficamos bastante satisfeitos com os serviços profissionais dessa empresa, atestando sua capacidade técnica.”

CURTH+ROTH – “The clients are satisfied with the gained insights! Thanks for all your efforts on this project.”

EPSON – “This is just a quick note to thank everyone for their support and hospitality. Our projects were successful.”² “Demanda would be responsible for (...) and all the other wonderful services you provide with superb quality”.

EVO/Think Conservatory – “I just wanted to say thank you very much for a successful project last week. The recruitment was excellent and I have got the results that I need to be able to write my report! Thank you also for your very kind hostessing.”

EXPERIAN – “The survey was made in the full respect of our quality standard and delivered on time. We certainly recommend TM-2000 DEMANDA for realizing market research studies in Brazil.”

FRANK MAGID – “I have received the Mary Kay report. Wonderful work!”

FUNDAÇÃO ROTARIANOS – “(...) A TM 2000-Demanda desenvolveu (...) uma ampla pesquisa no Colégio Rio Branco em suas unidades de Higienópolis e Granja Vianna, mantido por essa Fundação, com propósito

de conhecer a imagem e clima organizacional da instituição. (...) O trabalho de pesquisa realizado atendeu satisfatoriamente nossas necessidades.”

GENACTIS – “Much appreciated as always Gabriela, I always rely on you to provide the highest quality and deliverables, I do not trust easily! (...) I know you won’t let me down even though we will have a scary ride at times – we both are fighting tight deadlines!”

GFK – “Through a few different Project Directors/Consultants with whom I have worked I can echo that their experience with Gabriela from Demanda has been nothing short of outstanding. In my example, I have worked with Gabriela from Demanda on a quantitative project with a history of 6+ years and I also echo that the experience has been excellent.” 2.”We were very satisfied with the work you did for us and will recommend you for any other Brazil research we do here. I do not know the plans for additional waves of this study but will of course use you if our client desires another wave in the future.”

GFK ROOPER – “First, I would like to update you about the women’s study that we just completed. The client is very happy, and the results will be released tomorrow in a conference at the United Nations building in New York. There should be a lot of international press coverage.(...) Please tell your interviewers that we are very thankful for their hard work, which will soon be publicized worldwide!”

GSK – “Regarding the interviews last Monday, everything run very well. I would like to congratulate the work of the agency location without failure in recruitment, great understanding of the dynamics of the project. Additionally, the moderator who conducted the interviews is one of the best professionals in the field, and has done an excellent job. Hopefully we can all work together again soon. Many thanks,”

IBGC – “Gostaríamos de agradecer seu valioso apoio para a realização da pesquisa sobre Governança Corporativa. A apresentação do resultado brilhou o 2º. Congresso Brasileiro de Governança Corporativa... o evento foi um sucesso que marcou mais uma importante conquista para o movimento de Governança Corporativa neste país e por consequência para toda a comunidade empresarial brasileira. (...) Sabemos que essa vitória não seria possível sem o comprometimento e participação da Demanda...”

IDEAS TO GO – “We thoroughly enjoyed working with your team, and were very happy with everything. Our clients are very happy, too. Everything worked out great.”

ILLUMINAS – “Good work deserves praise. The moderator was very proactive in asking/probing on key questions. Everyone on the team liked how she engaged consumers and stayed focused on key business questions. The report below is very good as well and I really liked that she clearly presented recommendations.”

IMPRODIR – “I really want to thank you and your team very much for all your support and energy in this project. Not all the projects that we do in Brazil are as time constraining as this one; we usually have a bit more time for fieldwork. Like I said yesterday I really enjoyed working with you and I look forward to working with you again soon!”

IMSCAMBRIDGE – “I have been very pleased with the results - you were able to pull out all the necessary information we needed. In fact, I have told my colleague how pleased I have been and recommended that she uses DEMANDA for her current project. I have already forwarded her your contact information. Hopefully I will have a chance to work with you in the future.”

INSYNC STRATEGY – “Many thanks my savior! 2. Thank you, Gabriela. And thanks so much for all of your hard work on this project. 3. I hope you get the rest you deserve! I am really happy with how things went and I know that you went into overdrive so thank you! 4. “Thank you so much for your attention to detail and such a great experience in working with you! Hope to be in Brazil again soon!!!”

KOHLER – “The research is going well, and we were pleased with recruiting for this project on the interviews this week and look forward to working with Gabriela and her team on the rest of the project. Everyone on the project has been very professional and I have been personally impressed by the high quality of work done so far on this project. Also, I appreciated the time Natália took to show Laura and I the apartments on Thursday. (...) I hope to work with you both in the future again. You did a really nice job on the Brazil Architect & Designer study.”

LAMBERTS Consulting – “I also wanted to say thank you for all your hard work on this project it was not easy, and we greatly appreciate all you did to get so many respondents! The client was very impressed with how many respondents we had, as well as by your moderation. They also appreciated the facility, great cooking and hospitality. We look forward to our next opportunity in Brazil, and the chance to work with you again!”

LIEBERMAN RESEARCH WORLDWIDE – 1. “LRW are very, very happy with Brazil work. And they know they could not have pulled it off without you.” 2. “If you have the opportunity to work the Gaby and her team, I would recommend it! Let me know if you need someone to work on the account. I’d be happy to go and work with her team again! My passport is ready!” 3. “This was a tough study and I really appreciate all your hard work. It’s nice to see when hard work pays off!”

MARKET DECISIONS – “Over the years we have developed a strong partnership relationship with Demanda - to such an extent that they feel like members of our own team here in London. The agency has provided the highest quality fieldwork – both qualitative and quantitative – and has always been ready with words of advice, direction and support when required.”

MARKET VISION – “Thank you for all of your hard work throughout the Kyocera study. My client is very pleased with the results and wanted to pass her “thanks” along to you too. I really appreciate the organization, assistance, and timely communications over the past few months. ”

MDC Research – “Thanks again to you both for all your hospitality. The groups went really well, and I’ve learned a lot about Brasil in the past few days.”

MEDIAL SAÚDE – “Recomendamos a DEMANDA pelo rigor técnico e pelo trabalho de parceria que oferece.”

MOSTRATEGY – “Thank you so much for your wonderful reply to our questions. We appreciate your insights tremendously. This project has been extremely interesting--comparing the various countries where we’re working. We’ll definitely contact you if we have more Harley work!”

MW RESEARCH – “The results were very interesting and comprehensible, and very useful for our client. Thanks to you and your colleagues for the pleasant cooperation and the good quality of fieldwork. Looking forward to working with you again in the future, with best regards.”

NEC – “Desejamos recomendar os serviços da TM2000–Demanda Pesquisa e Desenvolvimento de Marketing que tem realizado pesquisas de mercado e opinião para a NEC nos últimos 3 anos sempre cumprindo os objetivos e prazos contratados.”

NODO – 1. “It’s been amazing the way you have helped us with this.” 2. “Demanda is a warranty for success in any project managed in Brazil. They take care of everything in time and adequate manner. Professionals with

international experience are in charge of projects. Reliable, honest, high quality and good prices.”

NOMACORC – “Thanks to ALL of you who made this possible and flawless!!! Great work!!!! Demanda’s work and professionalism was exceptional, so trust we will work again when right occasion arises.”

NUVISTA – “Demanda has been an outstanding partner for us and has never failed to deliver excellent results on time, every time. We rely on them to be our eyes and ears in Brazil and they always go “above and beyond” when providing us with our results as well as an in-country perspective on findings. We have trusted them to care for our clients in person and the client was extremely pleased with Demanda’s work. We look forward to working with them again and again”.

PERSUASION STRATEGIES – “I was delighted with the service Demanda provided, and with you. I hope that we stay in touch and work together in the future. Please convey my very sincere thanks to your whole staff.”

PETROBRAS – “Gostaria de parabenizar a Demanda pelo ótimo trabalho realizado na pesquisa de avaliação da divulgação do PNG 2014-2018.”

PENN, SCHOEN, BERLAND – “I just wanted to express my satisfaction with Demanda in Brazil. Their recruit was probably the best I have ever seen. ...they found people who were very open, outspoken (almost too outspoken) and interested in the issue. They also went above and beyond in several other respects. (...) We ran out of time to do the messaging exercise in one of the groups and they called back all the participants the next morning and had them complete the exercise by phone. They then delivered the results to my hotel. Silvio had the simultaneous translator, ride with me in the cab to hotel – I think because he was concerned about the language barrier and potentially safety issues – but it was very comforting to have her do the talking. (...). It was a truly exceptional experience and I wanted to share my satisfaction and recommendation with you. Please express my deepest gratitude to them for making the groups and my personal experience in Sao Paulo so rich and memorable.”

PHOENIX HEALTHCARE – 1. “I have known Gabriela and worked with her and her team at Demanda for a number of years now. I have worked closely with her on several complex and tricky projects and has always demonstrated dedication, hardworking, a great wealth of healthcare and research knowledge, and is the best problem solver I’ve even dealt with! Gabriela is always a pleasure to deal with, personable and easy to relate to,

as well as very professional in her approach, all of which makes working with her a very smooth and pleasant process, and helps to distinguish Demanda from other vendors. Demanda will always be my first-choice partner in Brazil for both, my qual and quant projects. I wish I could have similar partners in the remaining markets.” 2. “Wonderful news Nathália, you and your team are really championing. We really appreciate all your amazing efforts and support.” 3. “I am sure that all your remarkable, amazing, spectacular.... efforts will pay off at the end of the day. And I am more than confident that Sanofi Pasteur will ONLY want to work with you in Brazil in the future.”

ROSETTA STONE – “Thank you for this comprehensive report! Overall, I think that the project was a success and we thank you for the efforts of you and your team!”

SEBRAE – “Declaro que a TM 2000–Demanda prestou serviços de pesquisa de mercado, (...) tendo atendido nossas solicitações de trabalhos e retrabalhos necessários, com o intuito de cumprir integralmente os quesitos de prazo e qualidade de serviços requeridos em nossos editais.”

SEGMENT INTERNATIONAL – “You are actually a dream partner for me as well as we share the same methods: attention to detail, commitment to quality, and solution-driven orientation. This is very rare, I find. Plus you are very pleasant company! And yes we will get better together as we work together more closely and frequently in the future. Looking forward to our next project soon.”

SERASA – “Para todos os efeitos este instituto atende plenamente os requisitos impostos pela SERASA quais sejam: pontualidade, cumprimento das especificações e rigor metodológico.”

SGR – “Good feedbacks from the international team! Have a good day and looking forwards to working with you again for next projects.”

SPIEGEL INSTITUT – “Wow, now I am impressed. The report looks very good. Many thanks for the timely delivery.”

STETHOS – “Every survey we have chosen Demanda for has involved strict screening criteria and fairly difficult respondents to interview. Being an International research agency, we have to ensure comparability of results across all our suppliers and Demanda are extremely good at meeting our needs. They are a very pro-active agency and are quick to give intelligent feedback on how surveys are progressing.”

SYNOVATE KOREA – “We do appreciate your support and are pleased to work with Demanda as a team. Your hard work is well recognized. ” T4F – “Sucesso total! Hoje continuaremos em reunião o dia todo e os achados nos ajudarão muito!”

TEXCEL RESEARCH – “You are great to work with. We are very pleased. We will definitely be calling on you again. (...) We hope there will be a repeat of this project. Let’s stay in touch. Our thanks to your whole team!”

THE RESEARCH PARTNERSHIP – “I would just like to thank you for your work on this study. We have debriefed internally and would like to say we found working with you very efficient, effective and productive. The level of communication provided was good, you grasped the project objectives well and we were pleased with the quality of data provided. The deadlines of this study were met, with all deliverables being clearly labeled and uploaded in a timely manner. We look forward to working with you again in the future.”

TNS KOREA – “You’re my relief. Thank you for your quick and real help.”

USABILITY SCIENCES – “We highly recommend Demanda as a first-rate solution for your market research needs. This past June, we sub-contracted Demanda to assist us in setting up a qualitative Website Usability study for a global leader in the telecom industry and we are pleased to report that Demanda directly contributed to the success of our project. The Demanda team assisted us by strategically screening and recruiting test participants that fit the demographic requirement of the website we tested. Additionally, Demanda hosted our team in São Paulo and ensured that we had all that we needed to successfully perform our research. As a result of their assistance, we were able to successfully acquire in-depth user feedback from the Brazilian market standpoint. All in all, Demanda went above and beyond our expectations and we look forward to future opportunities to work together.”

VIAOESTE – “Estamos satisfeitos com os trabalhos realizados e recomendamos os serviços profissionais da DEMANDA.”

YUGOV – “Thank you again for everything – the groups went very well and I really appreciate the work from you and your team and the hospitality. I’ll look forward to hopefully working with you again soon in the future!”

Elogios ao autor

“Este seu livro é muito mais do que simples autobiografia. É acima de tudo uma grande lição de vida. Uma lição de quem soube converter os obstáculos em aquisições e transformar perdas em conquistas. Mais do que o relato do que já passou, é um roteiro para se aprender como viver.”

Carlos Meirelles Matheus
Pesquisador Notável, Professor, Filósofo, Autor, Cientista Político

“A Demanda, além de ser uma empresa de pesquisa reconhecida no mercado, teve significativa importância tanto para minha carreira profissional como pra mim como pessoa. Foi a Demanda que me deu a oportunidade de me desenvolver em gestão de pessoas e de negócios e de dar continuidade a meu aprendizado em pesquisa, além dos amigos que fiz e mantenho até hoje.”

- Rubens Hannun
Presidente da Câmara Árabe Brasil,
ex-presidente da ASBPM, presidente da H2R

“A presente obra traz informações e atributos que a qualificam como indispensável. Em suas páginas desfrutamos de histórias vivas que vão além da criação de uma empresa. Com trabalho obstinado e competência, ofereceu às organizações públicas e privadas serviços de extrema qualidade, que resultaram no seu inquestionável sucesso. O leitor terá a oportunidade de conhecer e aprender sobre este universo e entenderá sua importância e contribuição no desenvolvimento da Administração em nosso país.”

Adm. Roberto Carvalho Cardoso
Presidente do Conselho Regional de Administração de São Paulo

“Sempre alegre e positivo, empreendedor capaz e bem sucedido é, ao mesmo tempo, um agente sócio- cultural ativo. Silvio não vê barreiras- ultrapassa todas. Sua Demanda é o melhor exemplo. Atual, confiável, discreta e com a expertise que qualquer um de nós procura.”

Ary Kuflik Benclowicz
Presidente da Editora Nobel

“O Silvio é um Pesquisador Notável, título concedido pela ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa pela sua competência profissional e pela sua atuação na indústria de pesquisa de mercado. Treinou e formou uma série de profissionais, além de dedicar seu tempo as Associações de Classe para o desenvolvimento da atividade no país.”

Duílio Novaes
Presidente da ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa

“Trabalhei com o Silvio duas vezes: a primeira como estagiária na Demanda e a segunda como sócia na Tele Marketing. Para mim é sempre uma alegria lembrar desses períodos, responsáveis por grande parte da minha formação profissional. Tanto a Demanda como a Tele Marketing sempre foram empresas pautadas pela inovação, empreendedorismo e respeito com as pessoas. Além de ser responsável pela capacitação de muitos profissionais da área. Parabéns, meu amigo Silvio, por comemorar 50 anos de muito trabalho.” - Maria Luiza Piccioli

“Dizem que empreender exige coragem, propósito e uma dose de loucura, mas para perdurar por tantos anos em um mercado competitivo como o de pesquisas é preciso também competência e visão para acompanhar as mudanças sem perder o passo da música. Foi com essas qualidades e com seu espírito generoso que o Silvio construiu e vem dirigindo a Demanda ao longo desses 50 anos. As histórias aqui contadas, com elegância e bom humor, são um delicioso relato em primeira pessoa dessa trajetória de sucesso, da qual tenho enorme orgulho de fazer parte. Vida longa à Demanda!” - Rafael Cardoso

“Saí do mundo da Propaganda com a intenção de conhecer a ferramenta Pesquisa de Mercado e nessa busca tive a sorte de me matricular numa ‘escola de pesquisa’ chamada Demanda. Este foi o primeiro degrau de uma carreira que já completa 16 anos, dentre os quais 7 foram de dedicação à Demanda (2001-2004 e 2013- 2017). Somente quem está perto do Silvio no dia a dia é capaz de compreender o quanto é a sua generosidade como pessoa e como líder que torna possível este incrível quinquentenário. Sem dúvida, ele é a pessoa mais importante da minha carreira como pesquisadora, tendo aberto a mim duas vezes as portas não somente de sua empresa, mas também de seu conhecimento e de sua amizade.” - Nathália Alves

“Foram seis anos de sucesso profissional - de secretaria temporária a gerente de projetos - porém, o sucesso maior que tive na Demanda não foi

profissional. Foi pessoal. Lá aprendi o que era conviver com pessoas diferentes de mim em tudo. Conheci um outro tipo de ser humano: os bem-nascidos, os bem-casados, os bem-estudados, num aprendizado intenso, convivendo todos juntos. A conversa era focada, vinda de pessoas criativas, inteligentes, divertidas que trabalhavam arduamente e com muito bom humor. A comida era feita na empresa com cardápio bem democrático. Silvio, o jovem empreendedor, que acreditou que era possível, era professor na Getúlio Vargas e, de lá, trazia os talentos. Na Demanda, as pessoas ficavam por muitos anos. E minha transformação também foi no visual - quando cheguei era dona de casa, quando saí era cabelo black power, batom vermelho. Me atrevi, recebi incentivos e concorri com um samba enredo na Vai-Vai, fiz muitos cursos, inclusive de operadora de telex. Precisava melhorar o inglês, por isso, consegui apoio dos analistas que sensibilizaram o Silvio a me ajudar a cursar uma universidade de Letras. Se existe uma pessoa que pode dizer que houve um antes e um depois na sua vida, essa pessoa sou eu! Viajei a trabalho por todo o Brasil, já fazendo teste de produto. Divorciei-me por ver que as pessoas casadas tinham uma vida com predomínio de amor, respeito, carinho, coisas que eu não tinha. Hoje tenho o maior orgulho de ter a Demanda sempre interferindo em minha vida pessoal e profissional. Parabéns, Silvio. Muita luz sobre você sempre!” - Mazé Alves

“Uma década de Demanda que valeu por um século de aprendizagem, tantas as oportunidades de crescimento profissional e pessoal. Apoio, estímulo, trabalho com afinho e com diversão ao mesmo tempo. Não é à toa que muitas pessoas voltam a trabalhar na Demanda!” - Luzia Rodrigues

“Comecei minha carreira em pesquisa, ainda estagiária/estudante da ESPM, na Demanda. A Demanda foi uma verdadeira escola de pesquisa para mim, o Silvio é um técnico e tanto. Aprendi tanto (e gostei!) que vivo disso até hoje. Muito obrigada por tudo, Demanda e Silvio!” - Célia Sassano





Sobre o autor

Silvio Pires de Paula Presidente e fundador da Demanda Pesquisa e Desenvolvimento de Mercado, criada em 1967. Graduado em Administração pela FGV-EAESP e em Propaganda pela Escola Superior de Propaganda, foi professor de pesquisa na ESPM, FAAP e FGV. É conselheiro e vice-presidente de planejamento do CRA-SP, conselheiro do CFA, membro da ESOMAR há mais de 30 anos e participou da fundação da ABIPE-ME, da ABEP e da ABT.

Formou-se em Leadership for Professional Business Firms pela Harvard Business School. É casado, pai de quatro filhos e avô de sete netos.



FAÇA PARTE DE NOSSA COMUNIDADE!

Você está convidado a fazer parte da Comunidade Demanda e trocar ideias conosco sobre suas atividades, interesses, preocupações. O que você não gostou? O que devemos melhorar?

FaceBook: Demanda Pesquisa e Desenvolvimento de Marketing

Instagram: @demandapesquisas

Linked In: Demanda Pesquisas

Website: www.demanda.com.br

Telefone: +55 (11) 3218 8000

E-mail: silvio.livro@demanda.com.br

Endereço:

Rua da Consolação, 1992 - 4o a. | Cep 01302-001 | São Paulo – Brasil