Sanyú

A arte da rentabilidade

Numa novelinha com 23 aulas magnas, David Zhao ensina a Steve Gardner como gerar lucros. Professor e aluno nasceram da imaginação de Adrian Slywotzky, autor do livro "The Art of Profitability" –os highlights de seus dois primeiros capítulos são reproduzidos neste artigo.

Sinopse

■ "Provavelmente existe mais de uma razão para as pessoas preferirem o fracasso ao êxito, mas a explicação fundamental é simples: para ter êxito nos negócios é necessário um interesse genuíno e sincero pela rentabilidade. E a maioria das pessoas não o tem." Assim termina a primeira lição que David Zhao dá a Steve Gardner, os dois protagonistas de *The Art of Profitability* (A Arte da Rentabilidade, em português), o mais novo livro de Adrian Slywotzky.

■ Em suma, o livro é uma espécie de novela de negócios, com 23 capítulos, cada qual com uma lição, todas ilustradas com histórias, exemplos e desenhos curiosos. Com autorização do autor, **HSM Management** reproduz a seguir *highlights* dos dois primeiros capítulos.

■ Eis uma lição: aceite perder dinheiro por alguns meses e começará, depois, a ganhar –durante muito tempo. Outra lição: construa um sistema de produtos com uma barreira de proteção na base da pirâmide.

Adrian Slywotzky é um renomado especialista em estratégia, vice-presidente da Mercer Management Consulting. Será um dos palestrantes na ExpoManagement 2002, em São Paulo. A versão digital em inglês de seu livro *The Art of Profitability* está disponível gratuitamente no *site* www.mercermc.com.

21 de setembro. Steve Gardner esperava em um escritório no 46º andar de um prédio no centro de Manhattan. Às 8h15 dessa manhã de sábado, os escritórios da Storm & Fellows estavam quase desertos. A essa hora, em qualquer outro sábado, Steve estaria dormindo ou, talvez, tomando uma xícara de café enquanto folheava o *New York Times*. Nesse sábado, no entanto, teria a oportunidade de conhecer David Zhao, "o homem que mais sabia como gerar rentabilidade".

A porta se abriu e entrou um homem pequeno e magro, usando um paletó marrom xadrez e calças cáqui. Parecia mais um professor de história do que um astuto homem de negócios. "Bom dia, Steve. Sou David Zhao", disse. "Obrigado por vir a essa hora."

Depois do aperto de mãos, Steve comentou: "Interessante que seu escritório seja na Storm & Fellows. Não sabia que era advogado".

Zhao riu. "Tenho um diploma de bacharel da faculdade de direito, mas faz tempo que não exerço a profissão. Sou consultor de empresas e trabalho na firma Storm & Fellows mais especificamente em questões ligadas à lei antimonopólio. O acordo, francamente, é fantástico. Permitem que eu ocupe este enorme escritório, pagam-me bom salário e, principalmente, me deixam sozinho quase todo o tempo. Mas, quando sou chamado –uma ou duas vezes por mês–, tenho de demonstrar que sou muito bom."

Steve estava admirado com a sinceridade de Zhao. Parecia sentir-se muito à vontade consigo mesmo.

"Parece impressionado", comentou Zhao. "Mas não deveria", acrescentou. "Tenho sorte de passar a maior parte do tempo concentrado no que mais me interessa."

"E o que é?", perguntou Steve.

"Investir, por exemplo. Quando deixei a empresa de pesquisa em que trabalhava, dediquei-me a estudar, durante dez anos, a disciplina dos investimentos e só recentemente consegui um nível de destreza razoável. Foi mais difícil do que imaginei."

"Sério?", perguntou Steve. "Por que a demora?"

"Boa pergunta", disse Zhao. "Vamos colocar assim: imagine um brilhante cardiologista dedicado à pesquisa. Suponha que, certo dia, você precise de uma ponte de safena. Concordaria em ser operado por esse grande cientista?"

"Jamais", disse Steve. "Preferiria um excelente cirurgião, com muita experiência."

Zhao aquiesceu. "Agora digamos que esse pesquisador decide tornar-se cirurgião para ganhar dez vezes mais. Quanto tempo você acha que ele levaria para aprender?"

Steve refletiu. "Não sei, cinco ou seis anos?"

"Para mim, por volta de dez anos. Tenho muita aversão ao risco, sabe?"

"Entendo...", disse Steve. Na verdade, não entendia. Perguntava-se aonde Zhao queria chegar. "Qual é a chave para dominar uma nova habilidade? Investir, por exemplo?", perguntou então.

"Uma enorme perseverança", respondeu Zhao, que fez uma pausa e disse: "Diga-me, o que o trouxe até aqui?"

"Ouvi falar do senhor em um coquetel. Alguém me apresentou a um homem chamado Otto Kerner. Comentei com ele que queria aprender sobre rentabilidade e Kerner me disse que, nesse caso, teria de conhecê-lo."

Steve enrubesceu e, por um momento, permaneceu em silêncio. Pensava nas várias coisas inquietantes que havia visto no escritório nos últimos seis meses

Zhao sorriu. Kerner era seu melhor amigo, um dos sócios da Storm & Fellows.

"Mas, diga-me, por que você quer aprender sobre rentabilidade?"

Steve vacilou. Teve a sensação de que os clichês que repetia em seu trabalho não satisfariam David Zhao.

"Tem a ver com o meu trabalho", respondeu finalmente. "Trabalho no departamento de planejamento estratégico de Delmore Inc." Steve olhou para Zhao, esperando pelo gesto de respeito que todos faziam quando mencionava o nome da empresa, mas Zhao permaneceu impassível. Steve prosseguiu: "É uma grande empresa, com uma grande trajetória. E estar no departamento de planejamento é uma boa oportunidade para mim. Mas, como provavelmente o senhor sabe, a Delmore não tem ido muito bem. Os lucros baixaram e o preço da ação está estagnado há uns 18 meses".

"Na verdade, dois anos", disse Zhao. "Diga-me, que tipo de estratégias está planejando?"

Haveria um quê de zombaria nos olhos de Zhao? "O que mais faço é pesquisa. Estudo fusões e aquisições potenciais", disse Steve. "Mas quero dar contribuições maiores", acrescentou rapidamente. "E aprender como ajudar a empresa a sair da estagnação."

"Mas a Delmore está no mercado desde 1904. Tem uma receita de US$ 18 bilhões ao ano. Os líderes da empresa devem saber como gerar lucros. Ou você supõe que precisam de Steve Gardner para lhes ensinar?"

Steve enrubesceu e, por um momento, permaneceu em silêncio. Pensava nas várias coisas inquietantes que havia escutado e visto nos escritórios da Delmore nos últimos seis meses. "Não estou convencido de que os dirigentes da Delmore conheçam tudo o que é necessário sobre rentabilidade", admitiu e olhou para Zhao, esperando alguma reação.

Contudo, Zhao olhava pela janela, aparentemente pensando em outra coisa. Finalmente anunciou: "Se você quer aprender sobre rentabilidade, estou disposto a ensinar. Porém há várias condições. Em primeiro lugar, nos reuniremos quase todos os sábados pela manhã, até maio. Segundo, cada aula durará uma hora e, entre uma aula e outra, pedirei que leia ou prepare algum trabalho. Está de acordo?".

Steve concordou.

"Otto lhe disse quanto cobro?", perguntou Zhao casualmente.

"Não. Quanto?"

"Mil dólares por aula", respondeu Zhao.

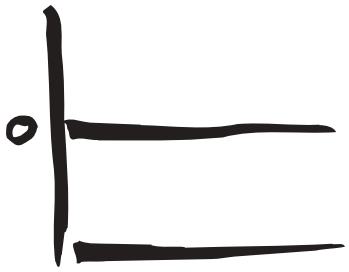
Steve prendeu a respiração. Teve vontade de sair correndo do escritório, mas se limitou a dizer, com aparente tranqüilidade: "Não posso pagar essa quantia".

Zhao deu uma gargalhada e a tensão do ambiente se desfez. "Claro que não. Não precisa ser agora. Você me paga quando tiver condições."

Steve não sabia se devia sentir alívio ou vergonha. Pensou nas cifras habituais de sua conta bancária. "Talvez não possa pagar até daqui a cinco ou seis anos. Ou mais", murmurou.

"Eu sei", respondeu Zhao sorrindo. "Felizmente para você, decidi que vale a pena lhe ensinar. Se estiver de acordo, começamos a primeira lição agora mesmo."

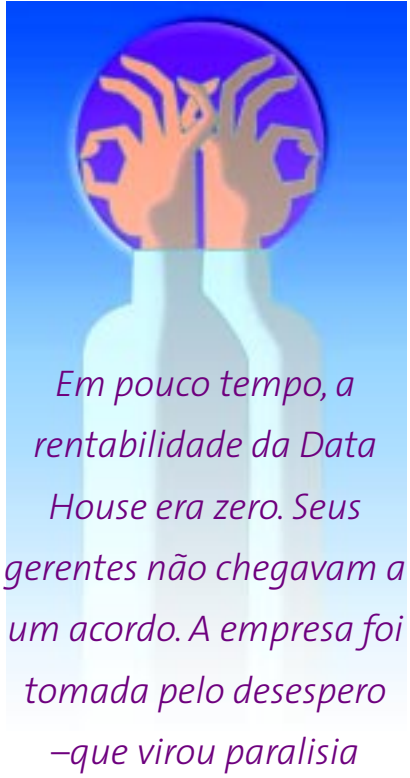
Zhao colocou um bloco de papel no centro da mesa. No canto superior direito da primeira página escreveu o número "1" e ao redor desenhou um círculo. Depois fez três traços rápidos e um zero. Um desenho como este:



"Durante os últimos anos tenho refletido muito sobre a rentabilidade, e analisei muitas empresas que conseguiram alcançá-la. Centenas de empresas, mas nunca duas iguais. Entender os detalhes que diferenciam uma empresa de todas as demais é fundamental. Cada negócio tem situações específicas. E necessitamos de princípios gerais suficientemente sólidos para que possam ajustar-se a essas especificidades. Em 30 anos, encontrei apenas uns poucos."

Zhao fez uma pequena pausa e acrescentou: "Durante os próximos meses, consideraremos as 23 maneiras de obter lucros, que chamo de modelos de rentabilidade. O primeiro é o que gera rentabilidade a partir de soluções para o cliente.

"Começarei com a história da Factset, uma empresa que operava um negócio muito simples: vendia informações financeiras a administradores de dinheiro. Em 1989, eu assessorava uma empresa de *software* que, para ingressar no negócio da informação, adquiriu uma pequena empresa –vou chamá-la de Data House–, que também vendia informações financeiras. Não era um mau conceito. Mas, para gerar lucros sólidos, exigia uma condução inteligente.



"Infelizmente", continuou Zhao, "a condução deixou a desejar. Após dois anos de aumentos de 30% na receita, o crescimento das vendas estagnou. Em pouco tempo, a rentabilidade da Data House era zero. Seus gerentes não chegavam a um acordo. A empresa foi tomada pelo desespero –que se transformou em paralisia."

E Zhao continuou: "Em uma daquelas reuniões conflituosas da Data House, o gerente de marketing disse algo que me chamou a atenção: 'Gostaria de saber por que esses malditos da Factset nos superaram. Como podem conduzir um negócio de US$ 24 milhões com 36 funcionários, enquanto nós faturamos US$ 40 milhões com 400?'. Pulei na minha cadeira. 'Como pode haver uma diferença tão grande?', pensei. E descobri que, se conseguíssemos responder à questão do gerente, entenderíamos por que a Data House estava com problemas e o que deveria ser feito.

"Portanto", acrescentou Zhao, "dediquei-me a procurar a resposta. Entrevistei dezenas de clientes para tentar entender como a Factset operava. Finalmente, tive uma visão clara. O mercado em que operavam as duas empresas consistia em uns mil clientes de grande porte. Entretanto, para manter uma curva de crescimento contínuo, a Factset só devia conquistar 20 novos clientes por ano. E, como seu pessoal sabia disso, havia idealizado um método para alcançar esse objetivo.

"Assim que a Factset identificava uma empresa como cliente potencial, enviava a seus escritórios uma pequena equipe que se dedicava, durante três meses, a aprender todo o possível sobre essa empresa: como conduzia o negócio, como funcionavam seus sistemas e o que era importante para ela. A partir desse conhecimento do cliente potencial, a Factset desenvolvia produtos e serviços de informação adaptados às necessidades dele. E, uma vez obtida a conta, destinava muito tempo a integrar seu produto aos sistemas do cliente. Durante esse processo, os rendimentos da Factset eram mínimos e seus custos altíssimos. Perdia dinheiro aos montes. Tinha despesas de US$ 10 mil contra US$ 3 mil de receitas."

Zhao pegou o bloco e apontou para o desenho que havia feito. "Vê estas linhas?", perguntou a Steve. "São dois eixos e, junto do zero, a linha de equilíbrio."

"Os eixos devem representar tempo e rentabilidade", murmurou Steve.

"Isso mesmo", disse Zhao. E, enquanto colocava um lápis na mão de Steve, lhe pediu: "Mostre-me como era a curva de rentabilidade da Factset nos três primeiros meses de uma nova conta".

Steve desenhou a curva. Era simples.

"Perfeito. Contudo, depois de três ou quatro meses, os produtos da Factset começavam a integrar-se ao fluxo diário de operações do cliente. Seu *software* funcionava perfeitamente. Portanto, já não eram necessárias três pessoas trabalhando em tempo integral. Apenas uma pessoa encarregava-se do serviço, provavelmente durante meio período. Por isso, os custos mensais da Factset se reduziam de US$ 10 mil para US$ 8 mil, enquanto a receita mensal subia de US$ 3 mil para US$ 5 mil e para US$ 12 mil."

Zhao pediu que Steve desenhasse a continuação da curva.

"Vejo que descobriu o segredo da Factset. Simples, não é?"

"Sim", respondeu Steve. E, imediatamente, quis saber: "A Data House seguiu o modelo da Factset?".

Zhao suspirou. "Mais ou menos. E passou a ter uma margem de rentabilidade operacional de 10%, quando antes perdia dinheiro."

"Isso significa que seus lucros passaram de zero a US$ 4 milhões?", perguntou Steve.

"Exatamente", afirmou Zhao. "E quais eram as margens da Factset?"

Steve fez alguns cálculos, pensou nos salários, nos benefícios, nos custos e nas licenças, e chegou à conclusão de que a margem operacional seria de 40%, ou cerca de US$ 10 milhões.

Zhao sorriu. "Muito próximo", disse.

Steve estava espantado. "Então a Data House nem chegou perto dos resultados da Factset..."

Steve pensou por uns instantes e respondeu: "Nosso modelo de rentabilidade é investir tempo e energia para aprender tudo que for possível sobre os clientes"

"Isso mesmo", disse Zhao.

"Não posso entender! O senhor elaborou todo o plano para eles, não é mesmo? Quer dizer que a Data House não seguiu essa estratégia, mesmo sabendo que funcionaria?"

"Na verdade, isso acontece o tempo todo", confessou Zhao. "Sabemos que mudar, do ponto de vista psicológico, pode ser ameaçador. No caso da Data House, talvez tenham percebido que adotar o modelo da Factset implicava muito trabalho. Penso, porém, que o verdadeiro motivo é mais simples: para conseguir sucesso nos negócios é preciso ter um genuíno e honesto interesse na rentabilidade. E a maioria das pessoas não tem."

Steve franziu a testa. "Será que isto está certo?", perguntou-se. Era difícil acreditar, mas logo pensou na Delmore. Todos os executivos estavam verdadeiramente interessados na rentabilidade?

Sem perguntar em que pensava, Zhao anunciou: "É tudo por hoje. Poderia resumir a idéia do modelo de rentabilidade que analisamos?".

Steve pensou por uns instantes e respondeu: "Investir tempo e energia para aprender tudo que for possível sobre os clientes. Depois, aplicar esse conhecimento na criação de soluções específicas para eles. Perder dinheiro durante um curto período e, depois, começar a ganhar dinheiro por um longo tempo".

Zhao sorriu. "É isso mesmo, mas farei outra pergunta: é possível obter lucros sem conhecer o cliente?"

Steve ficou em dúvida. Pensou no setor de papel da Delmore. Os executivos pareciam saber muito pouco sobre seus clientes, mas esse setor continuava a ser rentável, pelo menos até o momento. "Acredito que sim. Mas não tenho certeza."

"Pense nisso", disse-lhe Zhao. "Volte no próximo sábado à mesma hora. Falaremos de pirâmides."

"Alguma tarefa?", quis saber Steve.

"Sim. Pense em qual outro negócio pode ser aplicado o modelo de rentabilidade a partir de soluções para o cliente. Faça uma lista."

28 de setembro. Às 8h05 Steve chegou à porta do escritório de Zhao. E ali estava ele, com a cabeça inclinada sobre um bloco de notas, totalmente concentrado. Depois de alguns minutos, Zhao notou a presença de Steve.

"Entre! Sente-se!"

"Não quis interrompê-lo", desculpou-se Steve.

"Não interrompeu", disse Zhao rindo. "Pensou na Factset e no modelo de rentabilidade que analisamos no sábado passado? Onde pode ser aplicado?"

"Praticamente em todos os lugares", respondeu Steve.

"Tem razão. Deixe-me ver a lista que preparou."

Sob o título "Aplicações potenciais", Steve havia escrito o seguinte:

Plásticos industriais
Autopeças
Equipamentos para telecomunicações
Serviços financeiros para pessoas físicas
Bolsa de valores

"É impossível aplicar esse modelo a uma bolsa de valores", comentou Zhao ao terminar de ler. "Lá não

se estabelecem relações, trata-se simplesmente de um leilão."

Steve quis argumentar, mas Zhao levantou a mão pedindo silêncio. "Fez um bom trabalho. Quero que continue pensando no assunto e que na próxima semana me traga uma lista de situações nas quais o modelo não funcionaria." E acrescentou, como por acaso: "A Delmore tem negócios em alguns dos setores que incluiu em sua lista?".

"Sim, nos três primeiros: plásticos, autopeças e equipamentos para telecomunicações."

"E como vão essas áreas?"

Steve estava familiarizado com os números. "As vendas em plásticos e autopeças caíram durante o último ano. Os lucros também. A diretoria garante que se deve ao ciclo do negócio. Esperam que a receita se recupere no início do próximo ano. No caso dos equipamentos para telecomunicações, as vendas cresceram de forma acelerada –mais de 25% ao ano, durante os últimos cinco anos–, e as margens são altíssimas. Tom Kennedy –o presidente executivo– costuma dizer que as telecomunicações são o grande sucesso da Delmore."

"E você, o que pensa?"

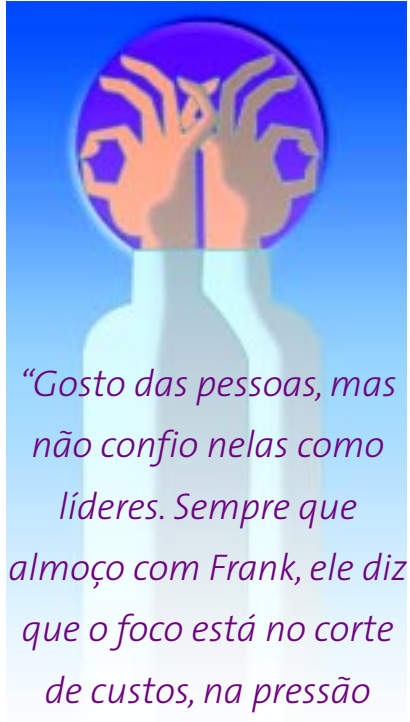
"Para ser honesto, não estou certo", respondeu Steve, hesitante. "Mas quero acreditar em seu otimismo."

Zhao levantou as sobrancelhas: "Ah, é? Como assim?".

Steve havia sido treinado para não difundir informações sobre a Delmore para estranhos. Não tinha motivos para duvidar da discrição de Zhao, mas se sentia desleal se falasse sobre as desventuras da empresa.

Zhao percebeu a dúvida de Steve. "Claro que não quero que partilhe comigo nenhuma informação confidencial. Se o incomodar, não precisamos falar da Delmore", disse.

Steve então se deu conta de que não era o que queria ouvir. "Não é bem isso. Porém me sinto perturbado. Gosto das pessoas da Delmore, mas gostaria de confiar mais nelas como líderes."



"Gosto das pessoas, mas não confio nelas como líderes. Sempre que almoço com Frank, ele diz que o foco está no corte de custos, na pressão sobre os fornecedores"

"Há alguma razão específica para que se sinta assim?", perguntou Zhao.

"O negócio de telecomunicações é um bom exemplo... Cresceu, como disse, e as margens continuam altas. Porém, nos últimos meses, alguns pequenos concorrentes captaram boa parte do negócio. E, pelo que escutei, as pessoas do setor não sabem o que fazer para detê-los.

"Na verdade", continuou Steve, "não sou *expert* em telecomunicações, mas a cada 15 dias almoço com Frank, um gerente do setor, e ele sempre me diz que o foco está no corte de custos, na pressão sobre os fornecedores."

"E por acaso isso não é importante?", perguntou Zhao.

"Sim, mas Frank garante que quando procura falar de outros assuntos, como, por exemplo, ampliar os serviços aos clientes, é ignorado. Enquanto isso, os novos concorrentes vendem mais do que simples equipamentos. Vendem serviços de consultoria a pequenas empresas financeiras e as ajudam a redesenhar seus sistemas de informação. A Delmore se comporta como se esses negócios fossem de pouca importância, e talvez até sejam, mas o certo é que a concorrência continua crescendo."

Por um momento, Zhao refletiu em silêncio. "É um caso interessante. Falou com Frank sobre o assunto depois de nossa primeira aula?"

"Não. Almoçaremos juntos na próxima quarta-feira."

"Pergunte a ele se concorda que o negócio de telecomunicações da Delmore tem de voltar-se para um modelo de rentabilidade a partir de soluções para o cliente", disse Zhao. E acrescentou: "Enquanto isso, deixemos de lado esse modelo e pensemos em outro que só pode ser aplicado a poucas situações".

Zhao abriu uma gaveta e tirou o bloco de anotações. "Há dez anos, dei uma palestra em uma empresa de *software* com sede em Portland, Oregon. Havia umas 200 pessoas. Me saí bem, mas o outro orador convidado foi melhor que eu."

"Quem era?", perguntou Steve com sua habitual ansiedade.

"Um vice-presidente sênior da Mattel. Chamava-se Gary. Fiquei hipnotizado. Fazia anotações o mais rápido que podia. Quando terminou a palestra, a platéia saiu para tomar café. Muito entusiasmado, perguntei-lhes o que pensavam sobre o que Gary dissera. Não haviam gostado. 'Bonecas Barbie?', diziam. 'Somos uma empresa de *software*.' Eu não podia acreditar. Não tinham entendido nada."

"O que eles não tinham entendido?", perguntou Steve.

"A pirâmide, a forma como funciona a Mattel. Uma Barbie é vendida por US$ 20 ou US$ 30. As imitações, porém, chegam ao mercado com um preço menor. A Mattel desenvolveu, então, um escudo de proteção: uma Barbie de US$ 10, destinada ao segmento que quer preços menores. É apenas rentável, mas impede que outras empresas estabeleçam elos com seus clientes. E, embora sua primeira Barbie seja a de US$ 10, as meninas, com o tempo, compram acessórios e outras bonecas, que representam grandes lucros. Contudo, a Mattel teve de voltar-se para outra direção a fim de conseguir a verdadeira revolução,

vendendo uma Barbie por US$ 100 ou US$ 200."

"Alguém compraria uma boneca de US$ 200 para uma menina de 6 anos?", perguntou Steve, incrédulo.

"Claro que não, mas não era isso que a Mattel tinha imaginado. Esqueça as meninas. Pense em suas mães. Há 20 ou 30 anos, elas brincavam com Barbies. E se lembram dessas bonecas com carinho. Agora que são adultas, têm dinheiro para gastar. E estão dispostas a comprar uma Barbie maravilhosa. Não um brinquedo, mas algo para colecionar. Como é óbvio, as Barbies de US$ 200 proporcionam imensa satisfação a essas clientes e altíssima margem de lucro à Mattel."

"Uma grande idéia para os nostálgicos. Mas que aplicação teria em outros negócios?"

"Vou explicar a essência da idéia", disse Zhao. "A Barbie deixou de ser um produto para se transformar em um sistema. Um sistema cuidadosamente projetado, coordenado e integrado, com uma proteção na base da pirâmide, como defesa, e um poderoso gerador de lucros no topo."

Zhao pegou o lápis e desenhou. Primeiro um retângulo comprido; depois, três menores.

Deixou o lápis na escrivaninha e perguntou: "Steve, a Mattel poderia ter construído a pirâmide sem conhecer o cliente? Sem conhecer todos seus clientes, atuais e potenciais?".

"Suponho que não", disse Steve.

"Onde mais vê pirâmides de produtos?", perguntou Zhao.

Steve pensou. "Não estou certo", respondeu finalmente. "Há muitas empresas que têm produtos com preços diferentes, mas me pergunto se todas são pirâmides…"

"Você tem carro?", perguntou Zhao. Uma luz se acendeu para Steve. Num posto de gasolina, os clientes formam uma hierarquia ao escolher o tipo de combustível

"Você tem carro?", perguntou-lhe Zhao. "Se tem, pelo menos uma vez por semana defronta com uma pirâmide de produtos."

Uma luz se acendeu. "Entendi. No posto de gasolina, tem gasolina comum e aditivada. Essa é a idéia?"

"É isso. Porém essa é uma pirâmide de pouco valor."

"Por quê?", surpreendeu-se Steve.

"Que gasolina você compra?", perguntou Zhao, por sua vez.

"Não sei; a mais barata, acho", disse Steve.

"E por quê?"

"Nunca pensei nisso", respondeu Steve, surpreso.

"Exatamente! Então essa pirâmide é assim", acrescentou, enquanto fazia outro desenho:

"O topo dessa pirâmide é muito pequeno", observou Steve.

"Esse é o problema. O produto direcionado ao segmento mais alto está pouco e mal promovido. Não tenho motivo para comprá-lo. Como pode ver, até uma idéia potencialmente grandiosa pode ser destruída pela má implementação."

"Então, qual a diferença?", perguntou Steve.

"Excelente pergunta!", disse Zhao. "Há vários fatores. Um deles é que a pirâmide tem de ser mais do que uma simples coleção de produtos com preços diferentes. Uma pirâmide verdadeira é um sistema no qual os produtos de menor preço são fabricados e vendidos com tanta eficiência que para um concorrente é virtualmente impossível ganhar participação no mercado com um preço mais baixo."

E Zhao continuou: "Esse é o motivo pelo qual chamo de 'escudo de proteção' a camada mais baixa da pirâmide. O fator de maior importância, porém, é a natureza do conjunto de clientes de uma empresa", disse Zhao. E, diante da surpresa de Steve, acrescentou: "Pense. O que caracteriza os compradores da Barbie para permitir à Mattel manter uma pirâmide de produtos tão eficaz?"

"Suponho que os clientes também sejam um tipo de pirâmide", disse Steve depois de uns instantes.

"Isso mesmo! Os clientes formam uma hierarquia, com diferentes expectativas e diferentes atitudes em relação a preço. Há clientes da Mattel que não gastariam mais que US$ 10 em uma boneca. Outros pagariam um preço maior por um produto exclusivo. A pirâmide atende a ambos. Porém não é qualquer mercado que pode ser estratificado da mesma maneira."

"Que outras pirâmides existem?", perguntou Steve.

"Diga-me você, mas não responda agora. Traga uma lista na semana que vem." ●

© Adrian Slywotzky