

NESTA EDIÇÃO**ADMINISTRAÇÃO À LA CARTE**

Danny Meyer cresceu no concorrido mercado de restaurantes de



Nova York. Ele diz que o cliente nem sempre tem razão. Pág. 7.

VIDEOCONFERÊNCIA DE CINEMA

Novas tecnologias estão transformando a videoconferência



numa ferramenta mais útil. Pág. 6.

HORA DE MUDANÇA

É comum uma empresa chegar a uma encruzilhada. Quem está no comando, numa hora



dessas, precisa às vezes “demitir-se” mentalmente — e recontratar-se, com novas idéias. Pág. 4.



Lou Beach

Olha a gente aqui!

Como chamar a atenção para seu negócio na internet

POR GWENDOLYN BOUNDS

ATRAIR interesse da imprensa tradicional para sua empresa ou produto pode ser um desafio, mas as novas tecnologias online estão mudando a dinâmica do que se constitui uma campanha de relações públicas, facilitando a promoção de negócios pela internet.

Empresas como a Google Inc., a Yahoo Inc. e a Microsoft estão investindo grandes somas em ferramentas de busca localizada, que permitem a vendedores chegar a seus clientes diretamente sem ter de ouvir rádio, assistir televisão ou ler jornais. Eis algumas estratégias básicas que as pequenas empresas podem usar para aumentar sua exposição na Web:

Promoção em blogs

Os blogs podem ter várias funções, desde reparar danos a sua reputação quando um produto é atacado até simplesmente dar ao público razões para prestar atenção a seu produto e mensagem.

A forma mais fácil de iniciar um blog é por meio dos vários serviços online que oferecem blogs, seja de graça ou por uma pequena taxa. Geralmente leva de 5 a 10 minutos para criar um blog.

Da mesma forma, quando se tenta atrair o interesse da mídia tradicional, a chave com os blogs é ter algo que dizer além do “compre meu produto”.

A idéia é conseguir que outros leiam o que você escreve, e isso não é fácil, se você considerar que existem dezenas de milhões de blogs por aí.

Uma forma de estabelecer sua presença é deixar comentários freqüentes ao final de um blog e logo comunicar-se diretamente com o autor, diz Rich Sloan, um dos fundadores da startupnation.com, que fornece ferramentas e consultoria para empresários. Também existe uma etiqueta. Para começar, uma vez que você encontre uma comunidade de blog adequada, não vá entrar e esperar que de cara publiquem elogios a seu produto.

Matt McAlister, que escreve o blog Online Media,
Continua na pág. 2

Olha a gente aqui!

Continuação da pág. 2

aconselha participar de grupos de discussão da área de seu produto, sem promovê-lo a princípio. Também é importante indexar o conteúdo de seu blog na Web, ou seja, facilitar a publicação do conteúdo por terceiros. A maioria dos blogueiros usa um formato de arquivos chamado RSS (Really Simple Syndication), um tipo de código que permite que outros publiquem instantaneamente partes de seu site no site deles. A maioria dos grandes sites para blogs oferece essa tecnologia numa versão enxuta para seus usuários.

Outra opção são os blog carnivals — espécie de feira online de blogs, em que você pode reunir muita informação sobre um tema em particular num mesmo site. O site blogcarnival.com ajuda a encontrar esses “eventos” online.

Ajude seu público a encontrá-lo

Cada vez mais, as pessoas recorrem à internet, e não às listas telefônicas, para encontrar restaurantes ou outros serviços. Os pequenos empresários devem, no mínimo, registrar-se nas porções locais dos serviços de busca, como Yahoo ou Google, o que geralmente sai de graça.

Além disso, é essencial que sua página de Web seja fácil de encontrar por meio de palavras-chave. Mas o campo está tão lotado com sites que berram por atenção que muitas empresas às vezes precisam contratar firmas de marketing e consultorias especializadas para aumentar sua visibilidade na Web.

Crie seu próprio programa

A tecnologia online permite aos donos de pequenas empresas produzir o equivalente a seu próprio programa de rádio ou televisão.

Os podcasts, por exemplo, são uma nova forma de pôr conteúdo de áudio na Web, e os consumidores podem fazer download e ouvir.

Um dos maiores e mais conhecidos sites de podcast é o iTunes, da Apple, onde tudo é classificado em categorias como notícias empresariais, compras, investimento e marketing. Outros sites oferecem categorias similares e um fórum para publicar e editar podcasts. Os donos de empresas com caixa mais magro podem se oferecer como convidados para o podcast dos outros.

◆ SEU NOGÓCIO ◆

Patente para a receita da vovó?

KELLY SPORS RESPONDE A PERGUNTAS DE LEITORES

A gente tem uma receita que está na nossa família há gerações. Como posso proteger a receita de cópias, especialmente se eu quero explorar o mercado para o produto?

— Bob Olivieri, Roseville, Calif.

Comida geralmente não consegue proteção de patentes, a menos que você prove que a receita é particularmente inovadora ou envolve uma nova técnica de produção (por exemplo, sorvete sem gordura trans).

“Muitas vezes, não há nada realmente novo ou inovador na maneira como sua tia adiciona a manteiga em seus bolos”, diz Don Kelly, um agente de patentes americano. E as patentes não são a proteção ideal para muitas receitas de família, porque elas revelam exatamente ao público os ingredientes e métodos de produção, e

só duram 20 anos.

Empresários de alimentos costumam guardar suas invenções tratando-as como segredos comerciais que fazem de tudo para proteger. A Coca-Cola é o exemplo clássico de segredo de produto. Então, se você planeja abrir uma empresa baseada numa receita, o objetivo seria manter a receita fora do alcance de qualquer um.

“Só quem precisa deve ver” a receita, diz Jill Gifford, gerente do Programa de Empreendimentos Alimentares da Universidade de Nebraska.

Só revele os ingredientes e o método de produção a quem precisa saber — e certifique-se de que essas pessoas assinem um contrato de sigilo antes de ver seu segredo, diz Gifford. Outros membros da família devem seguir as mesmas regras.

Todd Blakely, um advogado de propriedade intelectual de Denver, nos Estados Unidos recomenda registrar uma marca quando o produto chegar ao mercado. “Se o produto tiver sucesso, a marca pode acabar valendo mais do que a receita”, diz ele. “Produtos bem-sucedidos sempre serão copiados.”

Download de vídeo: novo e ainda ruim

POR JESSICA E. VASCELLARO Y SARAH McBRIDE

Tanto a Amazon quanto a Apple Computer Inc. lançaram recentemente nos Estados Unidos seus serviços de download de filmes, promovidos como o início de novos hábitos de consumo. Agora, as pessoas iriam baixar filmes e assistir na tela do computador. Mas pouco mais de um mês depois, nem todos os usuários estão satisfeitos.

A Amazon.com já teve de apaziguar vários consumidores com reembolsos, porque o serviço não funcionou para eles. Usuários de ambos os serviços estão relatando problemas com o download do software e se queixam do tempo que leva para baixar — às vezes, uma demora interminável. Em alguns casos, também há queixas quanto à qualidade da imagem. Claro que os contratemplos não são universais e alguns usuários dizem estar totalmente satisfeitos.

A Apple e a Amazon dizem que esse é só o

começo e que tudo está indo bem. “Estamos muito emocionados com o desempenho do serviço até agora”, garante Bill Carr, vice-presidente de mídia digital da Amazon.com.

A Apple “tem tido um excelente começo com os filmes”, disse Eddy Cue, subdiretor da iTunes, acrescentando que só na primeira semana de serviço, o iTunes vendeu 125.000 filmes da Disney.

Não obstante, há quem pense que os problemas ocorridos mostram que os serviços de download de filmes precisam ser mais amigáveis para o usuário comum.

O mercado de download de filmes, porém, é um nicho ainda não explorado. Este ano, consumidores nos EUA compraram 780 milhões de músicas por download por um valor total de US\$ 650 milhões, segundo a firma de pesquisas Parks Associates. Já os downloads de filmes geraram apenas US\$ 50 milhões.



ECONOMIZE ATÉ 30% POR PÁGINA EM RELAÇÃO A IMPRESSORAS A LASER.
 HP OFFICEJET PRO K550. APENAS R\$ 999,00.

Qualidade comparável a laser, mas muito mais econômica. Cartuchos individuais que reduzem custos, já que você só troca o que for necessário. E velocidade de até 33 páginas por minuto em cores e 37 em preto, que faz da HP Officejet Pro K550 a mais rápida impressora colorida para empresas, na sua categoria. Não é à toa que ela ganhou o prêmio Editors' Choice da PC Magazine americana. Brilhantemente Simples.



HP Officejet Pro K550. Apenas R\$ 999,00.

www.hp.com.br/cor



Comparado a impressoras a laser inferiores a R\$ 1.500. Baseado nas velocidades mais rápidas publicadas pelos fabricantes em maio de 2005. Preço de varejo estimado, sujeito a alteração. Métodos de testes podem ser diferentes. Imagens simuladas. ©2006 Hewlett-Packard Development Company, L.P.

Quando sua empresa precisa de um novo você

POR CAROL HYMOWITZ

ASSIM como os empregados quase sempre têm de adquirir novas habilidades para enfrentar mudanças na carreira, as empresas têm de reinventar-se repetidamente para continuar fortes.

Com a crescente competição global, as empresas não podem sobreviver como antigamente, despejando os mesmos produtos ou serviços da mesma maneira ano após ano. As empresas mais bem-sucedidas não esperam até estar em apuros ou ser atacadas por rivais para fazer mudanças. O truque é analisar portfólios constantemente, agir rápido para livrar-se de negócios fracos e apostar em novas oportunidades sem desestabilizar a empresa.

Enquanto a preocupação entre as empresas na década passada era reinventar seus negócios para novas tecnologias, hoje é estar à frente de rivais que produzem de maneira mais barata e estão se aprimorando para oferecer mais produtos sofisticados.

“Janelas de oportunidade se abrem e se fecham tão depressa atualmente que você não pode perder tempo ao tomar decisões. Você tem de olhar em volta e determinar para onde precisa ir, sem ficar paralisado ou empurrar sua empresa em direções muito diferentes”, diz Michael Fraizer, diretor-presidente da Genworth Financial, companhia de seguros com sede em Richmond, Virginia.

Para testar a própria capacidade de decisão, Fraizer se demite regularmente — pelo menos em pensamento. É uma tática que ele aprendeu do ex-diretor-presidente da Intel Andy Grove, em seu livro de 1996 *Só os Paranoicos Sobrevivem* (Only the Paranoid Survive). Quando os negócios de chips de memória da Intel estavam sendo açoitados por suas rivais japonesas nos anos 80, Grove perguntou ao co-fundador da empresa Gordon Moore: “Se nós fôssemos mandados embora e o conselho contratasse um novo dire-



tor-presidente, o que você faria?”

Moore respondeu que um novo diretor-presidente tiraria a Intel do negócio de chips de memória.

“Por que você e eu não saímos porta afora, voltamos e fazemos isso nós mesmos?”, revidou Grove. Ele então fez exatamente isso, transformando a Intel de produtora de chips de memória em fabricante de microprocessadores.

Volta e meia vamos dar

Dois anos atrás, Fraizer e outros funcionários da Genworth Financial tiveram de aprender como mudar depressa de direção. Sua ex-controladora, a General Electric, decidiu sair do setor de seguros e expandir-se na área de informática para assistência médica e outros negócios nos quais acreditava que teria mais lucro. Convencido que a Genworth poderia prosperar como uma empresa independente concentrando-se em financiamento imobiliário, seguro de vida e

seguro-saúde, Fraizer liderou a abertura de capital da empresa.

A empresa voltou-se para Espanha, Itália, Portugal, Polônia, México e outros países, onde pela primeira vez o mercado imobiliário para consumidores de baixa renda — que não podem dar grandes entradas e precisam de seguro de financiamento de imóveis — estava prestes a ter uma explosão de crescimento, segundo previam administradores da Genworth.

A reinvenção não é um processo simples. Na International Business Machines, por exemplo, ela já dura mais de dez anos — desde quando o ex-presidente executivo Louis Gerstner começou a transformar a empresa de um dinossauro fabricante de computadores num gigante do setor de serviços de tecnologia. O atual presidente executivo, Sam Palmisano, acelerou a transformação da IBM numa expert em tecnologia que ajuda outras empresas a adotar processos de gestão mais sofisticados.

Marketing

Técnicas modernas para uma bolsa de luxo

POR CHRISTINA PASSARIELLO — PARIS

A TÉ um ano atrás, eram precisos de 20 a 30 artesãos para montar uma bolsa “Reade” da Louis Vuitton. Ao longo de mais ou menos oito dias, empregados diferentes costuravam as partes de couro, colavam forros e prendiam as alças.

Depois, inspirada pela montadora Toyota Motor Corp. e estimulada por consultores externos, a tradicional casa francesa de produtos de luxo descobriu a eficiência. Hoje, equipes de 6 a 12 empregados, cada um deles desenvolvendo uma série de tarefas, podem montar em um dia as bolsas com o brilhante logotipo LV, que custam ¹ 460 na Europa e são ainda mais caras, US\$ 680, nos Estados Unidos.

As mudanças no chão da fábrica são parte do extenso esforço da Louis Vuitton para servir melhor seus clientes mantendo suas lojas estocadas com mercadoria que sai bem — em outras palavras, para funcionar mais como uma bem-sucedida varejista moderna. A reformulação inclui mudanças no seu sistema de distribuição e na forma como os vendedores atendem os clientes em suas elegantes lojas.

Durante anos, marcas luxuosas como a Louis Vuitton — mais conhecida por suas caríssimas bolsas com o logotipo marrom e dourado — deram mais atenção ao design, artesanato e imagem dos seus produtos do que ao processo de manter estoques em suas lojas. Quando novos designs agradavam ao consumidor, com frequência eram totalmente vendidos e as empresas quase sempre não estavam preparadas para acelerar a produção e distribuição.

Grifes menos caras como Zara e H&M tiveram sucesso ao perceber tendências mais rapidamente e encher suas prateleiras com novos produtos a cada 15 dias. O sucesso de-

las forçou as rivais mais poderosas a repensar seu modelo de negócios. Depois de décadas contando só com os instintos dos seus designers, por exemplo, algumas casas de moda luxuosas, como a italiana Gucci Group NV, agora estão usando grupos

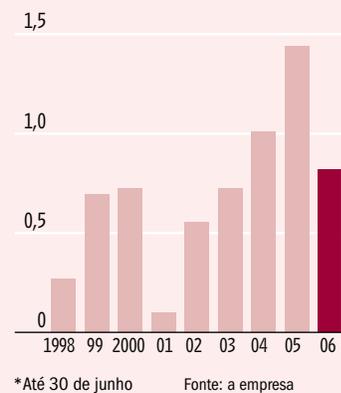
de pesquisa qualitativa para descobrir o que o consumidor realmente quer.

A Louis Vuitton, divisão da LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, a maior empresa de produtos de luxo do mundo, busca uma reformulação mais fundamental. Com a ajuda de consultores de gestão da McKinsey & Co., a Vuitton tratou de tornar seu processo de manufatura mais flexível, tomando emprestadas técnicas criadas por montadoras de automóveis e fabricantes de eletrônicos. “Por trás da mágica criativa da Louis Vuitton está uma cadeia de fornecimento extremamente eficiente”, gabou-se recentemente o diretor-presidente da empresa, Yves Carcelle, numa entrevista coletiva.

Mexer com a produção da Vuitton traz um risco para a imagem da marca. Os clientes pagam centenas de dólares pelas bolsas de lona com seu logotipo em parte porque pensam que elas foram feitas da velha maneira por artesãos muito habilidosos. Embora a empresa tenha se modernizado gradualmente há algum tempo, essa reputação

Vendas chiques

Lucro líquido da LVMH, em US\$ bi:



A bolsa “Reade”, da Louis Vuitton

ainda é vital para seu sucesso.

A imagem pública da Vuitton, que foi fundada em 1854, foi formada pela publicidade com celebridades, por dispendiosos desfiles de moda e pelo poder do seu designer principal, Marc Jacobs. Embora a marca também produza roupas, o forte de suas vendas são acessórios como bolsas, carteiras e malas. Há muito tempo a empresa mantém a edição limitada de produtos como forma de reforçar a marca. Por isso, os clientes frequentemente se vêem em listas de espera pelas mercadorias mais vendidas.

Essa maneira de pensar está mudando. “O que nossos clientes querem? Produtos sempre disponíveis nas lojas”, dizia um documento da empresa sublinhando as mudanças.

“É uma questão de encontrar o melhor equilíbrio entre qualidade e velocidade”, diz Patrick-Louis Vuitton, membro da quinta geração da família fundadora da companhia, que é responsável por pedidos especiais.

Tecnologia

Mais do que teleconferência, uma reunião virtual

POR WILLIAM M. BULKELEY

UMA nova geração de dispendiosos sistemas de videoconferência está facilitando reuniões virtuais que, segundo os seus usuários, são quase como estar na mesma mesa de reuniões, particularmente quando se compara com os sistemas convencionais — aqueles com imagens que congelam e discursos mal sincronizados com o movimento dos lábios.

O preço dos avançados sistemas, que incluem câmaras com qualidade de televisão e várias telas de plasma de 50 polegadas, pode chegar a US\$ 1 milhão pela sua instalação em estações remotas, US\$ 500.000 por estação adicional e até US\$ 18.000 por mês quando incluídas telecomunicações de alta velocidade. É quase 50 vezes mais do que os menos sofisticados modelos predecessores.

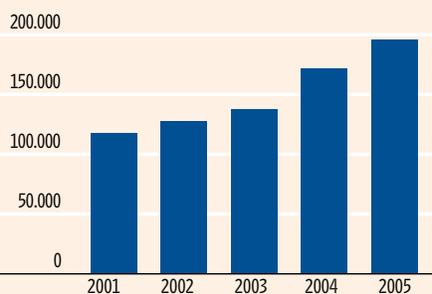
Em 2002, Peter Walters persuadiu os seus colegas do conselho de administração da farmacêutica GlaxoSmithKline a instalar um equipamento fabricado pela empresa de telecomunicações Teliris Inc., após ameaças terroristas terem interrompido as ligações aéreas entre Londres e a cidade americana de Filadélfia.

Walters, que também já foi presidente do conselho de administração da petrolífera britânica BP, recorda que tomou contato pela primeira vez com a nova tecnologia através de Martyn Lewis, um ex-apresentador de notícias da cadeia britânica BBC e atual presidente do conselho da Teliris. “Fiquei absolutamente maravilhado. Só conhecia os sistemas comuns de videoconferência”, disse. Walter conta que quando participou, em Londres, de uma conferência da firma financeira Lazard Ltd. e falou com pes-



Imagem positiva

Instalação de salas para videoconferências em todo o mundo:



Fonte: Frost & Sullivan

soas que estavam do outro lado da tela, mais precisamente em Nova York, os participantes “pareciam ter tamanho real. A imagem era perfeita, tal como o som. Senti-me tentado a chegar perto e a apertar a mão”.

Segundo o executivo, a Glaxo considerou o sistema tão útil que decidiu instalar módulos em 15 regiões, a serem usados por cientistas, investigadores e executi-

vos de alto escalão. Outro dos ilustres clientes da Teliris, que instalou salas de videoconferência de US\$ 150.000 cada, é a mega-empresa filandesa de comunicações celulares Nokia Corp.

O chamado mercado da “telepresença” está atraindo empresas de renome.

Os engenheiros por trás dos sistemas de telepresença empregam várias técnicas para tornar as reuniões virtuais mais reais. Em vez de terem um só monitor grande num canto da sala, eles colocam uma fila de quatro a seis telas numa das paredes e os participantes numa mesa à frente. Em alguns sistemas, câmaras de alta definição são colocadas na parte superior das telas.

O alto custo destes sistemas reflete de alguma forma a amplitude de banda larga que requerem, ao contrário dos modelos tradicionais, que só funcionam a partir de 384 quilobits por segundo. Os vídeos de telepresença requerem linhas que funcionem a 2 megabits por segundo, o que possibilita imagens e som de alta definição.

Ter sucesso é fácil

O MATERIAL de marketing pode impulsionar as vendas de uma empresa de forma instantânea. Hoje em dia, gerar comunicações claras e impactantes é uma diferença competitiva para os negócios. A qualidade dos documentos com os quais uma empresa se aproxima de seus clientes atuais ou potenciais gera a famosa primeira impressão.

Antes, era essencial subcontratar dispendiosas empresas de design ou publicidade para que realizassem a produção de marketing, porém com as tecnologias, soluções e assessoramento oferecidos pela HP, agora é muito fácil criar material de marketing de forma interna, com o qual as pequenas e médias empresas poderão economizar tempo e dinheiro, ao mesmo tempo que conseguem um maior impacto no seu setor.

A HP oferece uma ampla gama de soluções integrais para criar material de marketing interno. As impressoras a jato de tinta, laser e multifuncionais que, em conjunto com a qualidade e diversidade dos suprimentos originais HP, e da assessoria através do site www.hp.com.br/cor, formam soluções ideais para as pequenas e médias empresas criarem material de marketing e documentos destinados aos seus clientes com melhor qualidade.

Com estas soluções, fazer marketing interno é muito simples e permite aumentar a competitividade, assumir o controle e oferecer respostas mais rápidas; é rentável, já que elimina os custos derivados de design e produção repassados para outras empresas; aumenta a eficácia já que os tempos de espera e os prazos prolongados são reduzidos; possibi-

lita controlar totalmente o processo de criação; e, se não bastasse tudo isso, reduz o desperdício, uma vez que somente se imprime o material necessário no momento oportuno. E tudo isto com qualidade profissional.

Os profissionais conscientes destes benefícios estão usando as novas tecnologias que a HP oferece para criar materiais promocionais sofisticados, mesmo sem contar com especialistas em design gráfico dentro da empresa nem com um grande orçamento.

A impressora a jato de tinta HP Officejet Pro série K550, rápida como uma impressora laser, pode reduzir os custos de impressão em até 30%¹, é perfeita para empresas e microempresas que desejam imprimir grandes volumes de forma rápida, com qualidade profissional e custos menores de impressão e propriedade.

Em conjunto com as impressoras, o papel HP Advanced Paper e as tintas HP Vivera garantem documentos que conservarão sua qualidade durante décadas sem desbotamento. Também são resistentes à água e manchas, oferecendo assim impressões de mais alta qualidade que beneficiam a imagem que se quer transmitir.

A HP lhe permite conhecer suas tecnologias de impressão e criação de imagens, com especial atenção às soluções para as pequenas e médias empresas, através da página www.hp.com.br/cor. Neste site, você pode obter dicas de como incorporar as cores na empresa, como aumentar a produtividade e aprimorar a operacionalidade através do uso das cores no escritório.

¹Comparação de CPP* em suprimentos laser com base nas especificações publicadas pelos fabricantes com os cartuchos de maior capacidade disponíveis para impressoras laser coloridas de até US\$ 500 e laser monocromáticas de até US\$ 250, segundo a Current Analysis, Inc., em maio de 2005. O CPP* da HP Officejet Pro série K550 se baseia no preço estimado ao público do cartucho de tinta de grande capacidade HP 88 e o rendimento publicado. Os resultados podem variar.

*Custo por página

Gestão

Tratamento diferenciado, só se for para todos

POR GWENDOLYN BOUNDS

POUCO tempo depois de Danny Meyer abrir seu primeiro restaurante em Nova York, a então badalada chefe de cozinha Julia Child, hoje falecida, foi ao local celebrar seu aniversário. Como era de se esperar, o jovem chefe bajulou a ilustre cliente por toda a noite.

Na manhã seguinte Meyer recebeu uma carta escrita à mão por um executivo do jornal *The New York Times*, desaprovando o péssimo serviço que ele recebeu naquela noite. “Foi quando aprendi que é muito fácil tratar bem uma celebridade”, diz ele. “O que é muito mais importante é dar atenção aos outros clientes.”

Com 11 estabelecimentos em Manhattan — entre os quais Union Square Café, Gramercy Tavern e Tabla — que geram uma de receita anual de US\$ 50 milhões para seu grupo, o Union Square Hospitality Group, Meyer e seus 1.418 funcionários dividem-se entre mimar os famosos que fazem

PALAVRA DO CHEFE

o burburinho do local e servir bem os desconhecidos médicos, advogados e contadores que pagam as contas e permitem ao negócio continuar de portas abertas. Recentemente, Meyer falou ao *Wall Street Journal* sobre suas estratégias. Alguns trechos:

WSJ: Com uma taxa tão baixa de restaurantes que sobrevivem no mercado, qual o segredo do seu sucesso?

Meyer: Nossos chefes e gerentes cozinham e levam o negócio como se os comentários de cada um de nossos clientes hoje fossem determinar se nossos restau-



rantes estarão cheios ou vazios amanhã. Nós trabalhamos duro para contratar pessoas cujos talentos emocionais — mais até do que como eles cozinham ou servem um vinho — façam deles profissionais predispostos a sentir satisfação pelo simples ato de causar satisfação. Muito mais do que a lembrança do peixe ou do carneiro de que gostaram ou não quando estiveram em um de nossos restaurantes, nossos clientes lembrarão de como nós os fizemos sentir especiais.

WSJ: O grande burburinho em torno de seus novos restaurantes pode ser tanto positivo quanto negativo?

Meyer: É certamente uma faca de dois gumes, mas eu não trocaria isso por nada. As expectativas em torno de um novo res-

taurante são geralmente amplificadas por expectativas que podem ter levado anos para se criar com os antigos restaurantes. Até agora eu procurei cuidar disso fazendo cada restaurante diferente. Não importa se é um clube de jazz, uma taverna rústica ou um restaurante de carnes, o que quero é que as pessoas saiam por aí dizendo que algo de novo foi incorporado à minha maneira de operar restaurantes.

Continua na pág. 9

Tratamento diferenciado para todos

Continuação da pág. 8

WSJ: Existe a postura “Ninguém mais vai lá porque está sempre muito lotado”. Como o sr. lida com isso?

Meyer: É claro que você quer seus restaurantes totalmente cheios em todas as refeições. Uma das coisas que os funcionários responsáveis pelas reservas são treinados a fazer é gerenciar expectativas. Nós temos uma pessoa contratada especialmente para fazer a confirmação das reservas. E, cada vez que temos um cancelamento, usamos nossa lista de espera. A cada noite recebemos de 20 a 25 pessoas em nossos restaurantes que pensavam não ter nenhuma chance de estar lá naquele dia.

WSJ: Qual a importância de um cliente “normal” em um restaurante?

Meyer: Para todo negócio que depende de visitas repetidas e tem concorrentes, é importante que se faça um trabalho fantástico em focar naquilo que encoraje a repetição. Acho que muitos negócios não focam o suficiente em oferecer um serviço àqueles que pensam que ficarão na classe econômica que os faça sentirem-se na executiva.

WSJ: Por que é bom ter celebridades em seus restaurantes?

Meyer: Há três coisas que as pessoas procuram quando saem para comer. A primeira é alguém que cozinhe para elas. A segunda, alguém que lave os pratos. E, por fim, um lugar agradável. É bacana uma pessoa ir a um restaurante e encontrar alguém que ela reconheça do teatro, literatura, negócios ou tevê? Claro que sim. Você vê isso acontecer o tempo todo, as pessoas falando “Meu Deus, olha quem está ali”. Mas o grande sucesso de nossos restaurantes dá-se ao fato de tratarmos pessoas comuns como se fossem celebridades. E o jeito de isso acontecer é fazer a pessoa se tornar assídua.

WSJ: Como, então, você se torna um freguês assíduo?

Meyer: Se você vai a um restaurante uma vez, mesmo se tiver de fazer sua reserva com semanas de antecedência, e gostar muito desse restaurante, faça sua próxima reserva quando estiver saindo. Apresente-se para o

maitre e garanta sua reserva. Faça elogios ao chefe, ao serviço recebido e deixe uma boa gorjeta. E quando voltar ao restaurante, repita seus elogios ao local novamente. Da próxima vez que ligar para fazer sua reserva, você já tem um contato. E dessa forma, logo estará assíduo do restaurante.

WSJ: Em seu novo livro *Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in*

e entregou-os à cliente juntamente com a conta. E qualquer que tenha sido o custo disso tudo, garanto que o recuperamos em RP positivo muitas vezes.

WSJ: O sr. já disse que coloca seus funcionários na frente de seus clientes. E se houver um desentendimento entre eles?

Meyer: Eu não acredito que o cliente tenha sempre razão. Acredito, sim, que é um

5 Dicas para manter a freguesia feliz, por Danny Meyer

- **NÃO PRESUMA:** Não ofereça champanhe automaticamente em aniversários. Descubra o que os fregueses querem de fato. Martini? Seltzer?
- **TIRE VANTAGEM DOS ERROS:** Faça tudo para consertar algo que saiu errado, seja culpa sua ou não. Seja generoso.
- **PERGUNTE AOS FREGUESES:** As pessoas terão o mesmo interesse por seu negócio quanto acreditarem que você tem por elas.
- **NÃO TENHA FAVORITOS:** Não ignore a mesa ao lado de Julia Roberts. Supere as expectativas das pessoas médias. É assim que você consegue que voltem sempre.
- **PRIVILEGIE EMPREGADOS:** O freguês nem sempre tem razão. Você só consegue cativar fregueses se sua equipe se sente feliz.

Business (Servindo à mesa: o poder transformador da hospitalidade nos negócios), o sr. fala sobre como erros podem transformar-se em oportunidades. Explique um pouco mais.

Meyer: Acredito que negócios, em geral, são um monte de problemas para ser resolvidos. Cito um desses incidentes no livro, quando tivemos uma cliente que chegou completamente enlouquecida ao restaurante. Ela estava atrasada e, para completar, tinha esquecido seu celular e sua carteira no táxi. A primeira coisa que fizemos foi tranqüilizá-la quanto ao pagamento da conta. E nós nem a conhecíamos. O que podia acontecer de pior? Ela nunca nos pagar um almoço de US\$ 100? Nada tão grave. Pedimos, então, o número do celular dela, e nosso gerente ficou tentando ligar, bem durante um almoço em que a casa estava casa cheia. Depois de uma meia hora, o motorista do táxi apareceu. Nosso gerente pegou a carteira e o celular

bom negócio sempre dar ao cliente a oportunidade de sentir que é ouvido.

WSJ: Os seus funcionários dividem as gorjetas?

Meyer: Temos a divisão das gorjetas em nossos restaurantes. Acredito que isso funciona muito bem, especialmente por achar que hospitalidade é um trabalho de equipe. Certamente, seu garçom ainda vai ganhar mais dinheiro por causa da gorjeta generosa que você deixou. E por ser tudo dividido, a qualidade de todos os serviços precisa crescer.

WSJ: Que conselho o sr. daria a alguém que está começando nessa área?

Meyer: Esse é o melhor negócio do mundo se: A) você tem uma vontade natural e genuína de agradar a outras pessoas, B) você gosta de uma boa comida e um bom vinho, C) entende que seu restaurante nunca pode ter mais sucesso do que a qualidade das pessoas que você contrata.