

## O NOVO MARKETING

### **As mudanças tecnológicas forçam a reengenharia da comercialização.**

Com o advento das vertiginosas mudanças tecnológicas, os consumidores concentram hoje um poder inimaginável há 20 anos. Por isso, ficou impossível abordá-los pelos critérios tradicionais de comercialização. As discussões atuais sobre os imperativos de reestruturar as empresas têm, contudo, esquecido de que é preciso também fazer a reengenharia do marketing.

Este artigo, do renomado especialista Régis McKenna, um dos principais consultores de marketing dos Estados Unidos, deixa claro que, embora muitos continuem insistindo nos velhos esquemas de comercialização, a realidade é outra e o antigo modelo já não serve.

A informática modificou todos os aspectos de nossa vida, inclusive nossa maneira de fazer compras. Dessa forma, as antigas ferramentas utilizadas para coletar dados já não são adequadas. O marketing passou a ser qualitativo em vez de quantitativo, ensina McKenna, insistindo na necessidade de estabelecer um diálogo interativo com o cliente.

Nenhuma agência de publicidade ou de relações públicas pode incumbir-se deste processo - ele deve estar sob a responsabilidade da alta administração. Num mercado baseado na diferenciação, os gerentes passam a comportar-se como autênticos empreendedores, aceitando o desafio de gerar novas idéias.

"Existe, de fato, alguma razão para se ter um diretor de marketing?" Esta pergunta me foi feita por um executivo argentino durante um recente seminário que realizei em Buenos Aires, Argentina. Embora meu interlocutor possa ter gerado medo entre as pessoas agarradas a seus cargos, a pergunta é útil para introduzir uma questão fundamental: a reengenharia do marketing.

Vinte anos atrás, a vida era mais simples. Havia menos concorrência em todas as áreas, vendíamos para certas categorias de clientes de fácil acesso, os produtos eram semelhantes a commodities e os usuários constituíam apenas dados estatísticos.

Independentemente de seu uso personalizado, a informática transforma nossa maneira de trabalhar, pensar, criar e distribuir produtos. "Logo veremos o dia em que a diversidade custará tanto quanto a uniformidade", disse Toffler. A informática está no centro da diferenciação e constitui um elemento-chave ao qual estão ligadas grandes mudanças, tanto em nossas empresas quanto em nossa vida privada. Há uma variedade maior de tudo. As empresas de informática aumentaram de 700 para quase 1,5 mil na última década. A tecnologia torna possível a produção de uma série quase infinita de produtos e serviços.

O conceito de variedade está rapidamente substituindo o de marca, como valor principal para o consumidor. Como existem mais opções, em contrapartida o usuário tem um poder maior de escolha e não é mais tão fiel a uma marca. Tudo é tão imprevisível que os modelos de conduta estabelecidos no mercado já não são

úteis. Os gerentes enfrentam no seu trabalho milhares de circunstâncias novas e em constante movimentação, e elas muitas vezes escapam ao seu controle.

Várias situações podem ocorrer:

- aumento da concorrência global;
- mercados tão segmentados que o nicho passa a ser o conceito principal;
- diferença menos nítida entre os vários tipos de indústria;
- encurtamento do ciclo de vida dos produtos;
- mudança permanente dos canais de distribuição (apesar de o fato mais importante ser a proximidade, muitas vezes o diálogo com o cliente não recebe a importância devida) ;
- os meios tradicionais de comunicação promocional aumentam o nível de ruído e não conseguem transmitir mensagens claras - reina a confusão;
- as empresas procuram novas formas de fazer negócios;
- os prognósticos e pesquisas não conseguem apresentar um modo de ação claro.

#### **Conceitos importantes para orientar os programas de marketing**

- Conhecer o cliente melhor que qualquer outra pessoa
- Investir em serviço e diálogo, para garantir a fidelidade à marca
- Investir na lealdade em relação ao cliente
- Usar as melhores práticas como ponto de referência
- Inovar na maneira de fazer negócios
- Fazer com que os sistemas de conhecimento penetrem na organização

### **O FRACASSO DAS VELHAS FERRAMENTAS**

Poucas pessoas, no entanto, parecem compreender tudo isso. Os marketeiros sabem perfeitamente que a explosão de produtos e informações veiculados na imprensa cria grandes dificuldades para a transmissão da mensagem e para a construção de uma marca. Entretanto, quando procuram soluções não vão além da velha idéia da transmissão. Visam melhorar a qualidade ou quantidade das mensagens e, quando fracassam, culpam a agência de publicidade. Ou então recorrem ao marketing direto que, apesar de ter como alvo um público segmentado, tem como base esquemas antiquados. Nos últimos três anos, mais de 60 bilhões de malas diretas foram enviadas a residências nos Estados Unidos. As pessoas estão expostas a mais de 2.500 mensagens publicitárias por dia e, bombardeadas com tantos dados, acabam por rejeita-los todos.

De outro lado, os *focus groups*, as pesquisas de mercado e outras ferramentas empregadas para avaliar as necessidades e preferências dos consumidores são limitados, artificiais e não representam a realidade. O marketing é qualitativo e não quantitativo. Não é necessário apoiar-se tanto em números. Há pouco tempo li os prognósticos elaborados em 1978 por uma meia dúzia de

empresas de pesquisa a respeito do mercado de computadores pessoais no ano de 1985. A previsão mais otimista indicava que seria de aproximadamente 2 bilhões de dólares. Na realidade, chegou a mais de 25 bilhões. Mas aquelas previsões não conseguiram dissuadir Steve Jobs, fundador da Apple, nem Ben Rosen e Rod Canion, que em 1981 criaram a Compaq.

O problema principal da informação não está nela mesma, e sim nos julgamentos de valor formulados a seu respeito. Historicamente, as empresas fundamentavam-se em dados abstratos sobre o mercado e chegavam a conclusões sem nunca terem entrado em contato com um cliente. Fechavam-se em números e acabavam fabricando produtos que não atendiam às necessidades do consumidor no mesmo nível que os bens criados por empreendedores.

## **CONCEITOS CLAROS**

Marketing significa comunicar a personalidade de uma empresa, a fim de criar uma presença única e torná-la perfeitamente visível. Gerar uma identidade forte implica vantagens fantásticas. Produz um custo de vendas menor, porque o mercado está predisposto a aceitar novos produtos com essa marca. Os vendedores não precisam empreender grandes esforços. Sua penetração é rápida, visto que novos produtos lançados com uma posição reconhecida têm maior possibilidade de chamar a atenção dos meios de comunicação. O cliente, os fornecedores e os funcionários são fiéis. Há uma melhor relação Preço-Lucro e, tendo em vista o aumento da confiança no futuro, grande oportunidades são criadas para os investidores.

Trata-se de criar uma visão única e qualitativa através de boa comunicação - que é sempre interativa - e não de meras informações. Uma avalanche de publicidade é um esforço inútil para alcançar essa meta. Outra noção importante é a do posicionamento. Definido como a localização na mente do consumidor de uma empresa, produto ou serviço, em relação a outros, o posicionamento é sempre competitivo. Uma vez estabelecido é difícil mudá-lo. A qualidade constitui um excelente valor de posicionamento e o produto de qualquer concorrente é apenas uma atitude defensiva. Esta é a razão pela qual o marketing feito apenas por intermédio da enumeração das especificações leva no máximo a um fraco posicionamento.

É importante monitorar constantemente o mercado para que a empresa possa estabelecer-se, além de definir o produto em relação ao meio e desenvolver uma estratégia inovadora, uma comunicação visível e um produto que preencha ou supere as expectativas do mercado. O marketing é um processo que está sob a responsabilidade da alta administração.

## **PARTICIPAÇÃO VERSUS CRIAÇÃO**

Igualmente importante é procurar novos mercados e não contentar-se com a simples participação. Aqueles que adotam o último conceito identificam apenas segmentos estabelecidos e logo tratam de encontrar uma forma de neles penetrar. Desenvolvem planos de publicidade, merchandising, preços e distribuição. Sua orientação é no sentido de roubar participação no mercado de outra empresa.

Entretanto, existe um outro caminho, capaz de oferecer enormes oportunidades aos que estão dispostos a correr riscos: é o caminho da especialização.

Em meados dos anos 80, a Apple lutava para entrar no mundo empresarial. Todas as pesquisas indicavam que a IBM dominava o setor de informática. Lembro-me de que certa vez um gerente de marketing apresentou sua análise descrevendo quanto a Apple deveria crescer para roubar participação de mercado da IBM. Ela teria que se tornar parecida com a "Big Blue" (IBM) para conseguir obter uma fatia da torta equivalente a 3% a 5%. Levantei-me, então, e desenhei um círculo no quadro negro. "Muito bem," disse, "como podemos definir o segmento para que seja todo nosso?" A Apple dispunha de uma tecnologia líder no que diz respeito a imagens computadorizadas. Além disso, havia lançado a primeira impressora a laser com um software da Adobe. Com a ajuda dos programas desenvolvidos pela Adobe e pela Aldus, explorou uma nova área: a da edição de desenhos. Isso permitiu que conquistasse uma participação maior no mercado gráfico, deixando a IBM com uma posição pouco significativa.

As estratégias de participação e criação de mercado demandam linhas de pensamento opostas. No primeiro caso, a diferença é geralmente bastante superficial. Os fornecedores que contam com importantes recursos financeiros têm maior possibilidade de conquistar o primeiro lugar.

De outro lado, uma estratégia de criação de mercado baseia-se na diferenciação. Os gerentes comportam-se como empreendedores. Eles gostam do desafio de gerar novas idéias. A ênfase está na aplicação da tecnologia, na educação do mercado, no desenvolvimento de relações com a infra-estrutura industrial e na criação de novos modelos.

## **O CASO PHILIPS**

Os enfoques voltados para a participação de mercado consistem em recorrer a uma bolsa cheia de truques, artimanhas e promoções, destinados a conquistar a mente do consumidor. Os enfoques que visam o mercado implicam o diálogo entre empresa e consumidor. Afinal, o marketing consiste em criar e conservar relações com os clientes, assim como com a infra-estrutura. Os clientes devem ser incorporados aos processos de projeto, desenvolvimento, produção e vendas da empresa. Neste ponto é importante relatar uma experiência recente da Philips. Com vistas ao desenvolvimento de um produto para crianças, a ser em breve lançado no mercado, a empresa enviou um grupo de designers, psicólogos e antropólogos numa excursão pela Itália, França e Holanda. O grupo visitou diversas comunidades e dialogou com crianças e adultos que contribuiriam com suas idéias sobre como satisfazer as necessidades mutáveis dos clientes. Em vez de fazer um estudo sobre as conclusões, o grupo baseou-se nos diálogos interativos. Todas as propostas foram analisadas, e então teve início a etapa de projeto. Quando o produto ficou pronto, levaram-no aos mesmos grupos já entrevistados para que o testassem. Estas crianças, com toda a certeza, serão futuros clientes da Philips.

## **DO PRODUTO AO SERVIÇO**

Hoje, as empresas precisam aprender a vender tudo como se fosse serviço. O produto converte-se na pessoa que o representa, nas provas tangíveis que deixa, nas referências, na vantagem competitiva que confere a fim de melhorar nosso estilo de vida. Atualmente, procura-se mais a aceitação do que o reconhecimento. A aceitação está vinculada à credibilidade, que não provém de palavras, mas do fato de o produto ou serviço preencher ou superar as expectativas do mercado. As referências verbais dos clientes, dos canais de distribuição e o apoio de terceiros são o suporte principal das empresas.

A maioria dos gerentes fica obcecada com a idéia de alcançar e manter uma posição no mercado. Parece que há uma pressão incessante no sentido de conquistar adeptos em todo o mundo. Em vez de se concentrarem em ganhar confiança, os executivos perdem tempo lutando para satisfazer exigências menores. No fim das contas, perdem clientes.

A solução está no serviço. É assim que a tecnologia nos leva ao passado, mas com uma vantagem: o tempo. Isso nos permite reconstruir o poder das marcas, dialogar com o cliente graças às redes que existem aqui e agora. Acabaremos parecidos com as antigas lojas de bairro, que identificavam perfeitamente os seus clientes e se adaptavam a suas preferências individuais.

## **O FUTURO DOS VENDEDORES**

Os marketeiros precisam manter um pé na empresa e outro na tecnologia. No entanto, muitos temem a última porque não sabem que não precisam ser especialistas, e sim utilizá-la como ferramenta estratégica para agregar valor e se tornar mais competitivos. Seu papel está mudando. Eles devem agir como integradores de sistemas, isto é, pessoas que concentram toda as informações provenientes dos clientes, fornecedores, distribuidores e de toda a empresa para lhes dar sentido. Talvez venham a desaparecer em um futuro não muito distante, uma vez que suas tarefas serão realizadas por todos os funcionários, e não por um departamento específico. Um processo semelhante ao da qualidade está acontecendo com o marketing. Tanto o gerente quanto a recepcionista são responsáveis por ele. "O marketing é importante demais para ser deixado nas mãos do pessoal de marketing", afirmou uma vez o presidente de uma grande empresa. Esta frase é útil para esclarecer o executivo argentino que me perguntou sobre o que fazer com o diretor de marketing. O estabelecimento de relacionamentos com os clientes é, hoje, um compromisso que precisa ser assumido por todos na empresa. Mas, em vez de dar adeus aos tradicionais responsáveis, desejaremos boas-vindas ao restante da empresa.

### **De que trata o marketing?**

- Gente
- Intercâmbio de valores
- Intercâmbio de conhecimentos
- Um processo para estabelecer o diálogo e a fidelidade

- Relacionamentos

MCKENNA, Regis. In Revista HSM Management. São Paulo: Savana, 1 (124-127) mar./abr. 1997.