



Um plano para inventar o marketing de que precisamos «hoje»

por Yoram (Jerry) Wind

RESUMO: O mundo em que o marketing actua mudou no essencial. Será que a investigação e a prática desta disciplina acompanharam esta evolução? A resposta é negativa. No coração da actual confusão está o desencontro entre o rigor académico e a relevância na gestão. Temos de repensar e transformar o campo do marketing de modo a alcançar um equilíbrio entre o rigor e a relevância. O artigo detalha sete estratégias que permitirão alcançar esse objectivo. O artigo prossegue explicando como colocá-las em prática – numa colaboração entre os práticos no terreno e os investigadores académicos.

Palavras-chave: Marketing, Gestão da Relação com o Cliente, Marcas

TITLE: A plano to invent the marketing we need “today”

ABSTRACT: The world in which marketing operates has fundamentally changed. Has marketing research and practice kept up? The answer is no. At the heart of the current trouble is a severance of academic rigor from managerial relevance. We need to rethink and transform the field of marketing so it balances rigor and relevance. The article details seven strategies that would achieve that aim. The article continues referring how to pursue those strategies – in collaboration between both practitioners and academic researchers.

Key words: Marketing, Customer Relationship Management, Branding

O contexto em que o marketing opera mudou fundamentalmente. O escritor Thomas Friedman desenhó o recorte das novas realidades com a sua célebre expressão «mundo plano» e o estratega Kenichi Ohmae já discutiu o que requer actuar no «novo palco global»¹.

A emergência da China, da Índia e de outras economias exigiu novas estratégias de marketing para atingir países em desenvolvimento. As novas tecnologias, desde a Internet à biotecnologia, estão a mudar, no essencial, a sociedade e a ciência. Simultaneamente, as preocupações sociais, desde os impactos ambientais à responsabilidade social das firmas, estão a mudar, também, a relação entre as empresas e as sociedades onde operam.

Também novos canais e tecnologias estão a modificar os

media em que o marketing actua. Mundos virtuais – como o *Second Life* – estão a atribuir um novo significado ao conceito de «espaço» no marketing. Projectos colaborativos – como os de *software* de código aberto («open source») e a *Wikipedia* – estão a transformar o consumidor em co-criador. Os filmes e o entretenimento em geral «saltaram» do ecrã de televisão para os iPod, os telemóveis e os computadores. A radiodifusão transformou-se em difusão via Internet. A TiVo (sistema de gravação digital para a televisão) e outras inovações tecnológicas conseguiram «customizar», pessoalizar, mais os meios de comunicação, eliminando o carácter predizível da publicidade tradicional (veja a caixa «Um Contexto em Mudança». p. 4).

Este novo mundo gerou um novo tipo de consumidores.

Eles esperam a «customização» (personalização), anseiam por comunidades (deixem-me ser parte de algo), por múltiplos canais (deixem-me chamar, tocar ou visitar), por valor competitivo (quero mais pelo que pago) e, finalmente, por escolha (disponibilizem-me ferramentas de procura e decisão)².

Este novo mundo gerou um novo tipo de consumidores. Eles esperam a «customização», anseiam por comunidades, por múltiplos canais, por valor competitivo e, finalmente, por escolha.

A era do consumidor passivo passou à história. Os consumidores agora com poder têm cada vez mais controlo, o que muda radicalmente o papel do marketing. Esta mudança na relação entre os consumidores e as empresas é provavelmente a alteração mais fundamental na história do marketing – inclusive mais radical do que a viragem histórica da focalização tradicional das empresas na produção para uma orientação no sentido do mercado.

É claro que há limites a estas mudanças. Os consumidores podem querer mais e mais, mas também há maior pressão sobre o seu tempo – deste modo, enquanto têm mais oportunidades para co-criar soluções personalizadas, alguns

segmentos preferirão, no final, pura e simplesmente, produtos estandardizados na prateleira.

Mas será que a investigação de marketing e a prática acompanhou o passo destas realidades emergentes?

Muito do marketing de hoje ainda está focalizado no mundo desenvolvido, e não no mundo em desenvolvimento, onde estão muitas das oportunidades de futuro. Com a pressão crescente para uma estratégia de crescimento orgânico (interno) das empresas, o marketing foi chamado a desempenhar um papel mais amplo, mas será que está preparado para ocupar um assento na administração? Também há uma necessidade para maior colaboração com as outras áreas, como finanças e operações, mas não estará o marketing demasiado isolado como disciplina?

O seu amadurecimento como disciplina própria ao longo do último meio século permitiu ao marketing emergir como um campo de rigor. Ferramentas como a técnica estatística da análise conjunta (avaliando como o consumidor classifica diversas características de um dado produto ou serviço), os modelos económicos e econométricos, a economia do comportamento, a *data mining*, e as técnicas derivadas da psicologia matemática, elevaram o nível de rigor desta disciplina e fortaleceram as visões com que o marketing pode contribuir para o pensamento da empresa.

Yoram (Jerry) Wind é professor Lauder e professor de Marketing na Wharton School na Universidade da Pensilvânia, Estados Unidos. É, também, director e fundador do SEI Center for Advanced Studies in Management, considerado o primeiro *think tank* na área da gestão da educação, fundador e director académico do Wharton Fellows Program, e editor e fundador da Wharton School Publishing. Pode contactar o autor pelo e-mail: windj@wharton.upenn.edu. Mais informação sobre o autor em: <http://www.wharton.upenn.edu/faculty/windj.html>.

Yoram (Jerry) Wind is the Lauder Professor and professor of Marketing at the Wharton School of the University of Pennsylvania. He is also founding director of the SEI Center for Advanced Studies in Management, the world's first "think tank" for management education, the founder and academic director of the Wharton Fellows Program, and the founding editor of Wharton School Publishing. Contact the author through the email: windj@wharton.upenn.edu. More information about the author at <http://www.wharton.upenn.edu/faculty/windj.html>.

Traduzido e adaptado de «A Plan to Invent the Marketing We Need Today», de Yoram (Jerry) Wind, *MIT Sloan Management Review* (Verão 2008, vol. 49, n.º 4, pp. 21-28), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus.

Translated and adapted from "A Plan to Invent the Marketing We Need Today", of Yoram (Jerry) Wind, MIT Sloan Management Review (Summer 2008, vol. 49, no. 4, pp. 21-28), authorized by the editor. Translation by Groupadventus.com.

Nota: Este artigo é um excerto de um artigo científico apresentado pelo autor quando recebeu e aceitou o Prémio Buck Weaver do MIT de 2007. Este galardão reconhece os investigadores que fizeram contribuições importantes para o desenvolvimento da teoria e da prática da ciência do Marketing. O artigo completo, intitulado «Rigor and Relevance: A Key Marketing Challenge», está disponível no sítio da revista em <http://sloanreview.mit.edu>.

Copyright © 2008 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

Um contexto em mudança

Não é novidade que alguns dos conceitos e modelos de marketing desenvolvidos no século passado já não são hoje relevantes. Houve alterações radicais no meio envolvente que nos exigem novas abordagens.

Entre as mudanças ocorridas refiram-se as seguintes:

- O terrorismo global pós-11 de Setembro;
- O impacto total da Internet e os constantes avanços das tecnologias de informação e comunicação;
- Avanços contínuos na ciência e nas invenções baseadas em tecnologia;
- O novo consumidor híbrido, que ganhou poder e que espera encontrar no mercado produtos e serviços «customizados», bem como canais de distribuição e mensagens;
- O consumidor relutante – que manifesta taxas de resposta em declínio, que opta pelo sistema TiVo e que revela uma crescente atitude negativa face ao marketing e à publicidade;
- Diminuição da fidelidade de clientes e de empregados;
- O desaparecimento do mercado de massas e a fragmentação crescente de todos os mercados;
- O apagamento da linha de fronteira entre o B2B (relação entre fornecedores) e o B2C (relação entre fornecedor e consumidor);
- A importância crescente do mundo em desenvolvimento;
- Oportunidades crescentes para deslocalização física (*outsourcing*) e subcontratação digital (*outsourcing* e *offshoring*) de serviços de marketing (para além dos *call centres*);
- Atenção crescente também às parcerias público-privadas (incluindo organizações não governamentais e outras).

Mas muitas destas ferramentas de rigor foram desenvolvidas há muito tempo. O desafio actual é saber como migrar destas técnicas (que estavam focalizadas em resolver problemas do passado) para novas ferramentas também rigorosas que sejam relevantes para os desafios de hoje e do futuro. Precisamos tanto de rigor – usando métodos cientificamente válidos – como de relevância, ou seja aderência às necessidades actuais dos gestores e das suas organizações.

Neste ponto, as escolhas são difíceis. Podemos escolher ferramentas de rigor que são cada vez menos relevantes. Ou

podemos optar por abordagens mais relevantes a que falta rigor. Perdemos a focalização num duplo objectivo: *rigor* e *relevância*. Os académicos centram-se no rigor com uma atenção muito limitada à relevância, enquanto os práticos no terreno dão atenção à relevância mas descutam o rigor.

É uma situação que não é aceitável. Precisamos de ambos. Mas para o conseguir temos de repensar e transformar o campo do marketing.

Sete estratégias

Proponho, por isso, sete estratégias que podem aumentar tanto o rigor como a relevância. Creio que aumentarão a utilidade e o impacto do marketing nas organizações, mantendo o rigor e permitindo alcançar os resultados desejados para todos os envolvidos (os *stakeholders*).

Ainda que muitas destas estratégias já tenham sido discutidas, todas trouxeram contribuições importantes e, por isso, têm de ser tomadas em conjunto.

Primeira estratégia: Crie pontes entre os tradicionais «silos».

Dentro das organizações, os «silos» – que separam disciplinas diferentes – limitam tanto o rigor como a relevância prática do marketing.

Por exemplo, a I&D (investigação e desenvolvimento), as operações e o marketing costumam estar separadas – contudo, as três deverão estar em sinergia para que se consiga um desenvolvimento de produto eficaz. Outro exemplo: o departamento financeiro e o marketing vivem tipicamente em mundos separados – ou mesmo em campos opostos –, mas a medição do retorno do investimento em marketing ou a avaliação do valor da marca – que são fundamentais para melhorar estes investimentos – dependem das perspectivas destes dois mundos.

A relevância do marketing é tanto mais limitada quanto mais isolado esteja de outras disciplinas. O seu rigor é também afectado se está separado das métricas, dos métodos e do *feedback* fornecidos pelas outras disciplinas. Até as vendas e o marketing, muitas vezes, estão separados um do outro, em diferentes «silos» que tolhem o impacto de cada uma dessas áreas.

Para além dos «silos» internos à organização, muitos outros limitam o rigor e a relevância, como os seguintes:

– **Separação entre a empresa e o consumidor:** Esta divisão limita a eficácia do marketing. Na medida em que os

consumidores com poder se tornam co-inventores, co-produtores e até mesmo co-marketeers, as barreiras tradicionais têm de ser deitadas abaixo. Os homens do marketing terão de mudar o seu ponto de vista de que o consumidor é um ser passivo, mero recipiente as mensagens de marketing. Num mundo marcado pelo You Tube, em que as pessoas estão a «personalizar» os seus computadores, as suas calças de ganga, as suas comunicações, a figura do consumidor pode desenvolver e disseminar activamente mensagens de marketing;

– **Divisão entre abordagens de comportamento e quantitativas:** O marketing está, também, dividido entre estas duas ópticas. Infelizmente, o recrutamento de estudantes de licenciatura e de doutoramento, bem como o desenho das conferências sobre o tema, estão cada vez mais separados entre as duas perspectivas. Ora, idealmente, deveria ser justamente o contrário. Os mercados podem ser, naturalmente, vistos, em separado, com cada uma das lentes – a comportamental e a quantitativa –, mas, tal como com a visão binocular, ganha-se mais profundidade quando olhamos com as duas;

– **Separação entre o académico e o prático:** com honrosas excepções – como a Market Strategies International ou o Fórum sobre Técnicas Avançadas de Investigação da American Marketing Association, ou a mais recente Mplanet –, a maioria das organizações de marketing realiza eventos em separado para académicos ou gente do sector. Quanto mais estes dois grupos estiverem confinados em mundos separados, menos impacto o rigor académico da investigação e da modelação terá na prática, como menos relevância terão os problemas colocados pelos académicos. Uma verdadeira colaboração oferecerá as melhores oportunidades para que a investigação académica se focalize no que são as questões mais importantes para a prática e para que as respostas que desenvolvam sejam testadas empiricamente e com rigor;

– **Marketing vs. outras disciplinas:** Na medida em que diferentes barreiras existem dentro das organizações entre diferentes áreas funcionais, também o marketing está, em regra, cortado de outras disciplinas dentro da empresa como fora. Avanços em campos como as ciências da computação, ciência da complexidade e neurociências têm uma relevância extraordinária para o marketing – contudo, a sua aplicação a esta área tem sido muito limitada, em virtude de todos esses «silos» de disciplinas existentes;

– **Avaliação analítica vs. avaliação subjectiva:** Ao tomar decisões em marketing, há uma divisão clara entre as palavras de uma análise rigorosa e um juízo subjectivo. Por um lado, os partidários dos métodos quantitativos geralmente criam modelos detalhados e ferramentas para gerar resultados baseados em dados. Por outro, numa área que se apoia tanto em intuição e criatividade, um julgamento subjectivo é também vital para o acto de decisão e para garantir que as decisões são relevantes face aos desafios em curso.

Há boas ferramentas que podem fornecer pontes para ligar estas duas abordagens, como é o caso do processo analítico hierárquico ou o processo analítico em rede. Ambos processos facilitam uma definição criativa do problema, a geração de opções inovadoras, a sua avaliação rigorosa reflectindo todos os dados disponíveis bem como a opinião subjectiva do gestor e os resultados da análise de sensibilidade³.

Esta metodologia desenvolvida por Thomas L. Saaty tem sido aplicada no marketing e é apoiada por um software de decisão muito robusto denominado *Decision Lens*⁴.

A questão que fica é saber como poderemos desenvolver o tema com base no trabalho já feito para combinar rigor de análise com relevância do juízo subjectivo;

– **Regiões geográficas:** Como o mundo ficou mais «plano», o marketing continua a estar muito focado nos EUA e em outras regiões desenvolvidas. Ora, diferentes abordagens do marketing têm sido praticadas – ou têm de ser praticadas – noutras partes do mundo. Também podemos extrair ensinamentos dos mercados emergentes que alterem a forma como abordamos o marketing no próprio mundo desenvolvido. E temos de reconhecer cada vez mais o papel da «economia de ricochete» criada pelos imigrantes, com fluxos de mercado que atravessam as fronteiras geográficas tradicionais⁵.

Segunda estratégia: passe da gestão tradicional para a orquestração em rede.

As vagas recentes de *outsourcing* e de *offshoring* são apenas a ponta do icebergue na construção de negócios em rede. Os negócios necessitam de ligar mercados e recursos através das fronteiras das empresas e das nações. Como o marketing depende cada vez mais desse tipo de abordagem em rede, há uma clara necessidade de mudar das abordagens tradicionais de gestão para o que chamamos de or-

questração em rede – ou seja, a capacidade de criar e gerir redes.

Na produção global, empresas como a Li & Fung, de Hong-Kong, desenvolveram estratégias para competirem num mundo «plano», alimentando e gerindo redes fluidas de empresas independentes pelo mundo. Este grupo factura mais de 9000 milhões de dólares na produção para marcas líderes mundiais, sem ter uma única fábrica própria⁶.

A viragem para esta «orquestração em rede» exige três mudanças no pensamento e na acção:

– **Equilibrar a empresa com a rede:** Tradicionalmente, os gestores focalizam-se na optimização da sua empresa. Ora, agora, eles devem focalizar-se em otimizar tanto a empresa como a sua rede, pois a concorrência hoje é, essencialmente, entre redes. As empresas dentro destas redes concentram-se em gerar um ecossistema de marketing com os seus parceiros, como, por exemplo, faz a Google, aumentando as suas conexões, e, deste modo, ultrapassando outras redes como a Yahoo!.

– **Equilibrar controlo com atribuição de poder:** As organizações integradas verticalmente dispõem de poderosos sistemas de controlo, mas as em rede baseiam-se sobretudo na atribuição de poder (o *empowerment*) aos empregados, aos clientes e aos parceiros, o que exige um outro tipo de controlo. Estas conexões com os parceiros e com os clientes são vitais para criar redes que sejam suficientemente fortes para obter resultados, mas também flexíveis para se reconfigurarem rapidamente.

– **Equilibrar a especialização com a integração:** A empresa especializada constrói-se de «silos» de distintas disciplinas. Mas quanto mais esse «silos» se juntam, mais a rede exige integração. Ao entrar em novos mercados, por exemplo, a função de subcontratação é frequentemente separada do desafio de marketing de desenvolver mercados nessas mesmas regiões. Ora, uma estreita colaboração entre as operações e o marketing pode ajudar os departamentos a partilharem pontos de vista e a «vender à fonte». Em suma, as empresas devem migrar de uma focalização nas competências de que dispõem para as competências a que se podem ligar. Isto também é verdadeiro para o marketing. Nem tudo tem de ser feito dentro de casa. Por exemplo, a Procter & Gamble (P&G) mostrou como uma estratégia de «inovação aberta» para o desenvolvimento do produto, que designou por «Conectar

& Desenvolver», virada para o exterior, pode incentivar a produtividade e a criatividade de uma área de I&D tradicional, focalizada para dentro⁷.

As nossas estratégias e modelos de marketing têm de ser redesenhadas em função de um mundo estruturado em torno de redes mais largas – em vez de baseadas numa abordagem que é controlada e organizada internamente ou que funciona com um grupo muito restrito de parceiros.

Terceira estratégia: Mude do CRM para o CMR

A alta taxa de insucesso das iniciativas de CRM (acrónimo para *customer relationship management*) é um sinal de que provavelmente estão focalizadas na questão errada numa Era de interactividade.

Necessitamos de criar plataformas que permitam aos próprios clientes gerir as suas relações com as empresas. Por outras palavras, e usando um novo acrónimo, necessitamos de CMR – «customer managed relationships», relações geridas pelos clientes. E não só de CRM.

Para além da gestão desta relação com o cliente, necessitamos de criar plataformas que permitam aos próprios clientes gerir as suas relações com as empresas. Por outras palavras, e usando um novo acrónimo, necessitamos de CMR – *customer managed relationships*, relações geridas pelos clientes.

Há uns anos, o sistema de reservas Sabre deslocou o poder na relação para o agente de viagens. Mas, com sítios na Web como Expedia, Travelocity ou Priceline, o poder migrou directamente para as mãos dos consumidores finais. Por exemplo, a Progressive apresenta inclusive uma comparação de prémios de seguro mais competitivos no seu próprio sítio. Em vez de estarem focalizadas em vender o seu produto, as empresas começaram a fornecer aos consumidores ferramentas de decisão que lhes permitam estudar o assunto e tomar as decisões de compra.

O enfoque do marketing tradicional necessita de ser ampliado com a disponibilização de ferramentas que permitam ao consumidor co-criar a solução certa. Para além de vender CD de música – o que requer estudos de mercado intensivos e planeamento estratégico –, as empresas do sector passaram a permitir aos seus clientes criar a sua própria

lista de músicas, o que requer muito menos estudo de mercado, mas muito mais atenção ao desenho de todo o sistema.

Quarta estratégia: passe de uma marca de produtos para uma marca de soluções para os clientes.

Muitas companhias farmacêuticas criaram remédios separados para a diabetes, para o colesterol alto e para a hipertensão – mas, o problema, é que muitos doentes têm simultaneamente as três doenças.

O enfoque em desenvolver e vender produtos específicos em vez de oferecer uma solução integrada pode cegar os homens do marketing quanto às reais possibilidades de satisfazer as necessidades dos consumidores de um modo mais eficaz.

Para criar estas soluções integradas, as empresas têm de criar pontes entre os «silos» internos à sua marca. Sem dúvida que marcas separadas são necessárias para desenvolver identidades fortes dos produtos, mas se um consumidor necessitar de mais do que um produto, terá de fazer, ele próprio, a integração das marcas – muitas vezes marcas da mesma empresa.

As empresas, também, podem colaborar entrelaçando a campanha das suas marcas. Por exemplo, a Nike e a Apple perceberam que partilham segmentos idênticos de consumidores – atletas que enquanto correm ou exercitam ouvem música digital. Deste modo, as duas empresas trabalharam em conjunto para integrarem um sistema de ténis e de roupa desportiva desenhada para trazer um iPod e para transmitir para este aparelho os dados dos sensores aplicados nos ténis. Assim, o iPod transforma-se, também, num treinador pessoal electrónico. Os utilizadores do sistema integrado Nike-iPod podem depois transferir a informação para um computador para avaliar o progresso do seu treino ou jogarem virtualmente com amigos noutras partes do mundo.

Para além da relação com a marca, as empresas têm de mobilizar os consumidores para o próprio co-desenvolvimento, co-produção e co-marketing destas soluções. A questão passa a ser esta: podem os consumidores criar soluções únicas, da mesma forma que organizam as suas próprias listas de música no iTunes ou escolhem *widgets*⁸ para colocar no ecrã do seu próprio computador?

Para descortinar este tipo de soluções, os homens do marketing necessitam de pensar de um modo mais amplo sobre a forma como devem desenvolver ou aplicar as suas marcas

e como podem fazer o marketing de soluções que respondam a um conjunto de necessidades únicas dos clientes.

Quinta estratégia: use a análise e as métricas como «cola».

A análise e as métricas podem ser usadas para aumentar o rigor do marketing e para ligar iniciativas de marketing que abrangem várias empresas.

Com a cada vez maior atenção ao retorno do investimento em marketing, temos de repensar o tipo de medidas que usamos para rastrear e avaliar o investimento nesta área⁹. Os indicadores financeiros são demasiado estreitos, tardios e retrospectivos. Também não «olham» em profundidade para o elemento propulsor do facto, e ignoram o valor real dos activos intangíveis.

Por exemplo, qual é o indicador real de sucesso? Estudos de campo revelaram que 71% das empresas não dispõem de um modelo de relação causal entre o marketing e a dimensão financeira. Por outro lado, 78% não validam de modo algum a relação entre os indicadores não-financeiros e os resultados financeiros futuros. Os dados, em muitas empresas, estão dispersos por «feudos de informação» separados que criam ilhas de análise que não se relacionam umas com as outras¹⁰.

Indicadores da rentabilidade de um dado cliente a longo prazo podem fornecer pistas sobre o valor do marketing e o seu potencial de crescimento. Mas são mais difíceis de desenvolver, e por isso o marketing, frequentemente, fica por indicadores mais simplistas. A quota de mercado também é capaz de ser mais fácil de determinar, do que a «quota na carteira» do cliente – mas esta pode ser mais útil para um crescimento lucrativo.

As empresas têm de identificar cuidadosamente os indicadores que de facto contam – não os que até são mais fáceis de medir. Por exemplo, indicadores da rentabilidade de um dado cliente a longo prazo podem fornecer pistas sobre o valor do marketing e o seu potencial de crescimento. Mas são mais difíceis de desenvolver, e por isso o marketing, frequentemente, fica por indicadores mais simplistas. A quota de mercado também é capaz de ser mais fácil de determinar, do que a «quota na carteira» do cliente – mas esta pode ser mais útil para um crescimento lucrativo.

Os homens do marketing tendem a olhar para os dados disponíveis, mais do que procurarem desenvolver os dados de que necessitam para perceber de facto o mercado. Os indicadores podem também ser usados para reexaminar as alocações de recursos. Muitas empresas podem melhorar a produtividade das suas actividades de marketing, simplesmente procedendo a uma reafecção dos recursos. Os indicadores também ajudam a assegurar o rigor na avaliação do impacto de estratégias específicas e a orientar os investimentos para os casos com maior retorno.

Os autores Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein desenvolveram um conjunto de mais de 50 indicadores de marketing. Estas métricas avaliam a quota nos corações, nas cabeças e nos mercados e outros indicadores de desempenho necessários para orientar a gestão da empresa e as várias decisões de marketing, como a promoção, a publicidade e a distribuição¹¹. Trata-se de um passo em frente enorme para tornar o marketing mais rigoroso. Contudo, ainda precisamos de mais orientações que os gestores possam usar para escolher os indicadores adequados no momento certo, simplificando também toda esta parafernália de métricas.

Este conjunto de indicadores pode ser exposto num painel que ajude a integrar as perspectivas de marketing nas decisões de negócios. Estes painéis também encorajam as organizações a pensar nos «motores» que estão no painel, sem se dispersarem, e fornecem indicadores-chave do sucesso ou fracasso das campanhas de marketing, relacionando o marketing com outros aspectos do negócio.

Por exemplo, o painel usado na Johnson & Johnson centra-se em três processos nucleares – geração de procura, criação de encomendas e preenchimento das ordens de encomenda – e na forma como estão relacionados com os processos de estratégia, de informação, de desenvolvimento dos empregados, de gestão da informação e financeira. Todos estão ligados o desempenho de indicadores de vendas, rendimento e eficiência do capital. As iniciativas de marketing na área da indução de procura, por exemplo, podem agora ser relacionadas directamente com o comportamento dos resultados. Isto ajuda naturalmente ao rigor e favorece a criação de «pontes» entre os «silos» da organização.

O desenvolvimento destas métricas não é só útil na estratégia de marketing empresarial, mas também na investigação académica. Quanto mais empresas recolherem e analisarem este tipo de indicadores, mais dados há

disponíveis para os investigadores desenvolverem conceitos e conhecimento sobre marketing. Os investigadores podem também ajudar os práticos a transformar em pontos de vista exequíveis a avalanche de dados que são ou podem ser coligidos no terreno. Trata-se claramente de uma área que para ter sucesso requer a interligação entre a investigação e a prática.

Sexta estratégia: Adopte uma filosofia de «experimentação adaptativa» em todas as suas actividades e empenhe-se em generalizar empiricamente.

A «experimentação adaptativa» é uma filosofia que integra a investigação com a acção, permitindo a experimentação de diversas estratégias. Isto é, particularmente, importante tanto para a investigação como para a prática no terreno, hoje em dia, em virtude das mudanças muito rápidas na envolvente de negócios, onde tanto os gestores como os cientistas têm de desafiar continuamente os seus pontos de vista e avançar com táticas novas.

Veja-se um caso. Imagine uma empresa que atribuiu um orçamento de marketing de 100 milhões de dólares para o lançamento de um dado produto. Um ano depois, o orçamento esgotou-se e a gestão está pronta para avaliar os resultados. Estará mesmo? Os responsáveis detalharam todos os aspectos do lançamento, mas continuam a não conseguir responder à questão central: foi o orçamento óptimo? O que teria acontecido se a empresa tivesse gastado 50 milhões apenas ou muito mais, 150 por exemplo? Baseada num único teste, uma só vez, a gestão obtém pouca orientação para definir o próximo orçamento.

Agora suponha que a gestão optou por uma experiência para testar diferentes níveis de orçamento. Num dado mercado, investiriam um nível comparável com o patamar global dos 100 milhões; num segundo mercado algo indexável aos 50, e num terceiro um valor relacionável com os 150. No final do ano, seriam capazes de comparar os resultados dos diferentes mercados e usar o conhecimento adquirido para as próximas experiências no ano seguinte. Se porventura o padrão do orçamento dos 150 milhões surge como a melhor opção, então a empresa pode investir 80% do orçamento global previsto nesta estratégia da próxima vez. Mas, ainda, pode aplicar os restantes 20% em outras experiências, procurando níveis mais elevados ou mais baixos ou experimentando com outras variáveis. Em suma, um único teste oferece apenas uma resposta; mas estratégias múlti-

plas, com um desenho experimental rigoroso, produzem oportunidades para um maior conhecimento. Isto melhora a relevância dos estudos e o rigor global das conclusões que são tiradas.

O objectivo destas experimentações deverá «destilar» o conhecimento adquirido transformando-o em generalizações empíricas. A experimentação deve gerar pontos de vista criativos e perspectivas novas, enquanto a generalização empírica extrai conhecimento dessas novas ideias. O desenvolvimento da generalização empírica requer, no mínimo, uma meta-análise e pode envolver o desenvolvimento de sistemas periciais reflectindo o conhecimento adquirido¹².

Sétima estratégia: Ponha em causa (e mude) os seus modelos mentais.

O mundo em que o marketing opera está claramente em mudança em aspectos fundamentais. Contudo, os nossos velhos modelos mentais de marketing continuam a moldar a forma como abordamos os desafios de marketing e o desenvolvimento da teoria desta área. Como Albert Einstein uma vez disse: «Sem mudarmos o padrão do nosso pensamento, não seremos capazes de resolver os problemas que gerámos com o nosso actual modelo de pensamento».

No livro **Moneyball**, Michael Lewis descreve a forma como a equipa do Oakland Athletics, dirigida por Billy Beane, ganhou a *Major League* de *baseball* americano, com um orçamento mais curto do que o dos seus adversários. Billy pôs em causa o ponto de vista convencional sobre a forma de construir uma equipa. Enquanto outras equipas contrataram grandes nomes mediáticos, Beane, usando uma análise cuidadosa das estatísticas, olhou para um género diferente de jogadores, como batedores com percentagens altas e lançadores com altas percentagens de *ground outs*¹³. Isto permitiu-lhe cortar custos empregando jovens jogadores. Como Lewis escreveu no livro: «Na base da experiência de Oakland está a vontade de repensar o *baseball* – como ele é jogado, quem é o mais indicado para o jogar e porquê»¹⁴.

Haverá oportunidades idênticas para repensarmos as nossas abordagens do marketing colocando em causa o pensamento convencional?

Em particular, precisamos de repensar os nossos modelos mentais para entender o segmento dos consumidores com poder, para perceber o seu comportamento, capturando os dados sobre este comportamento, analisando-os e dese-

nhando estratégias que afectem tal comportamento de um modo consistente com os objectivos da empresa. Isto exige criatividade e desenvolvimento de abordagens inovadoras.

Foram dados alguns passos encorajadores, como a forma como a Google procura obter ideias sobre o comportamento dos consumidores usando a análise dos AdWords, ou as inúmeras valências da ferramenta Google Analytics, incluindo análise cruzada de canais, ou ainda as Google Trends, um serviço inovador de avaliação. Mas é preciso muito mais.

Há muitas oportunidades para repensar, na essência, as nossas abordagens de marketing. Por exemplo, quando a Toyota Motor lançou inicialmente a sua nova marca Scion dirigida para os mercados jovens, descartou a publicidade tradicional para gastar 70% do orçamento de promoção em eventos de rua¹⁵. O remanescente foi dirigido primordialmente para a Internet.

Também os jogos de vídeo usam o *product placement* (ou marketing embutido) no contexto do próprio jogo. Por exemplo, no jogo *Tomy Hawk's Underground*, os jogadores não podem passar ao nível três sem beber uma Pepsi.

Estamos, também, a assistir a experiências inovadoras na fixação de preços, como são os casos do sistema liderado pelo cliente na Priceline.com, ou do modelo de leilões do eBay, ou o uso de fixação de preços em função do desempenho no caso das farmacêuticas.

Estes novos canais e inovações levantam, contudo, algumas questões interessantes: se os utilizadores de TiVo (gravação dos programas para ver depois) já não olham para os anúncios de TV, como é que as empresas vão fazer passar as suas mensagens? Como é que as empresas podem aproveitar a onda das «redes sociais» na Web, como o MySpace.com? Será que os novos *media* tornam um investimento de publicidade da *Super Bowl* (liga profissional do futebol americano) de 2,6 milhões de dólares em 30 segundos mais ou menos valioso? Como é que desenhamos mensagens de marketing e estratégias para um mundo em que os consumidores usam o Google e outros motores de busca para pesquisarem activamente informação, em vez de passivamente receberem mensagens de marketing? A expansão de ambientes de simulação, como o *Second Life* (um mundo virtual criado pela Linden Research Inc), criou universos

paralelos de publicidade – mas que combinação entre «primeira vida» e «segunda vida» é a mais eficaz?

Estamos, também, a assistir a experiências inovadoras na fixação de preços, como são os casos do sistema liderado pelo cliente na Priceline.com, ou do modelo de leilões do eBay, ou o uso de fixação de preços em função do desempenho no caso das farmacêuticas. Por exemplo, nesta última área, quando a Johnson & Johnson lançou o seu novo medicamento contra o cancro, o *Velcade*, na Inglaterra, propôs que o serviço nacional de saúde daquele país pague uma média de 48 mil dólares como preço-alvo se depois de um período de tratamento os tumores dos pacientes recuem significativamente. Este pagamento em função do desempenho é muito diferente da metodologia habitual: pagamento à cabeça, independentemente dos resultados¹⁶.

Frequentemente são os modelos mentais envolvidos no pensamento convencional sobre marketing que são o principal obstáculo ao pensamento criativo que pode gerar quer rigor como relevância.

Há inclusive novas definições de negócio, passando do conceito de fornecer um serviço para o de facilitar um serviço fornecido pelos próprios utilizadores. Por exemplo, em vez de contratar consultores externos, os executivos das empresas estão a virar-se para pedir conselho aos seus pares através de plataformas como a Alliance of Chief Executives (ACE, na Web em www.allianceofceos.com) californiana, que disponibiliza um ambiente privativo e confidencial para os CEO aprenderem com os seus iguais, ganhando maior profundidade de conhecimento sobre a mudança do ambiente de negócios e descobrindo novas oportunidades. Os que usam estes serviços explicam que estas redes oferecem aconselhamento em que podem confiar e que os pares, ao contrário dos consultores (que estão, sempre, preocupados em poder perder o contrato), nunca usarão pressões para dar conselhos¹⁷. Trata-se de um modelo bem diferente de aconselhamento a líderes seniores. Em vez de fornecer consultores, organizações como a ACE criam plataformas para os utilizadores se aconselharem uns aos outros.

As fronteiras entre indústrias e entre clientes também estão a ser reformuladas. Por exemplo, a Starbucks está, agora, a vender nos seus espaços música, além de bebidas e comida, e inclusive está a experimentar permitir aos seus clientes

desenvolver as suas próprias bandas sonoras. Por seu lado, a P&G está a desenvolver uma abordagem de rede para o seu marketing, incentivando redes de *buzz agents* (agentes de difusão) que funcionam como auxiliares da força de vendas. Em 2001, criou o projecto Tremor que arrastou um quarto de milhão de adolescentes para persuadirem os amigos a adquirir produtos da P&G (e de outras empresas). Quatro anos depois, lançou o Vocalpoint, um programa de passa-palavra que chegou a mobilizar mais de 600 mil mães, que partilharam amostras, cupões e opiniões junto de amigas¹⁸. Em suma, a P&G aproveitou o poder de centenas de milhares de adolescentes e de mães gerando duas autênticas forças de venda auxiliares. Este tipo de envolvimento está a mostrar ser crescentemente importante para o sucesso do marketing. Alguns estudos recentes demonstram que este género de mobilização provoca um efeito equivalente a oito vezes o impacto da pontuação obtida pela publicidade.

Frequentemente são os modelos mentais envolvidos no pensamento convencional sobre marketing que são o principal obstáculo ao pensamento criativo que pode gerar quer rigor como relevância¹⁹.

Um dos métodos de mudança de ideias fixas pode ser o que chamamos de *reverse mentoring*, em que, ao contrário do sistema tradicional, são tutores jovens que trabalham junto de gestores mais experientes para os ajudar a compreender mercados novos e novas tecnologias. Será que um projecto similar poderá expor académicos aos pedidos dos gestores e vice-versa?

Há, ainda, outros expedientes para provocar novos pontos de vista, como convidar radicais para a discussão, como tem feito a IBM, ou por em marcha uma iniciativa provocatória como «destrua a sua marca», como fez a General Electric. Estas e outras abordagens podem ajudar a por à prova os nossos modelos actuais, revelando pontos fracos, e apontando para novos caminhos. De facto, se os novos modelos já não encaixam no contexto actual, têm de ser mudados.

Em conclusão, estas sete estratégias que apontámos são apenas um começo. Não são exaustivas. Temos de explorar outros caminhos para aumentar o rigor e a relevância, e melhorar os resultados. Precisamos de rigor sem *rigor mortis*. Precisamos de relevância sem relativismo. Contudo, só desenvolveremos abordagens criativas, se os práticos e os académicos trabalharem em conjunto. Este trabalho exige colaboração estreita.

Em conclusão, estas sete estratégias que apontámos são apenas um começo. Não são exaustivas. Temos de explorar outros caminhos para aumentar o rigor e a relevância, e melhorar os resultados.

Por mais difíceis que sejam estas mudanças, não há alternativa senão repensar o marketing, se queremos ser relevantes face aos desafios deste mundo em transformação e se pretendemos produzir soluções com rigor para os defrontar. Quando o mundo muda, temos de mudar os nossos modelos mentais. Senão – tal como os generais que travam a sua última batalha – ficaremos prisioneiros do passado. Os investigadores académicos e os práticos do marketing têm de reconhecer que o nosso campo de batalha mudou. Temos de trabalhar em conjunto – tanto na indústria como na academia – para desenvolver um novo pensamento, novos quadros e ferramentas para esse mundo novo. ■

Notas

1. FRIEDMAN, T.L. (2005), **The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century**, Allen Lane, Londres, Reino Unido.
2. OHMAE, K. (2005), **The New Global Stage: The Challenges and Opportunities in our Borderless World**, Wharton School Publishing, New Jersey, EUA.
3. Ver WIND, J., MAHAJAN, V., e GUNTHER, R.E., (2002), **Convergence Marketing: Strategies for Researching the New Hybrid Consumer**, Financial Times/Prentice Hall, New Jersey, EUA.
4. Ver SAALY, T.L. e VARGAS, L.G. (2006), **Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities. Costs and Risks**, Springer Science, Nova Iorque, EUA.
5. WIND, Y. e SAATY, T.L. (1980), «Marketing applications of the analytic hierarchy process», *Management Science*, 26, n.º 7, pp. 641-658.
6. MAHAJAN, V. e WIND, Y. (2006), «Capturing the ricochet economy», *Harvard Business Review*, 84, n.º 11, pp. 25-26.
7. FUNG, V., FUNG, W. e WIND, Y. (2008), **Competing in a Flat World: Building Enterprises for a Borderless World**, Wharton School Publishing, New Jersey, EUA.
8. HUSTON, L. e SAKKAB, N. (2006), «Connect and develop: inside Procter & Gamble's new model for innovation», *Harvard Business Review*, 84, n.º 3, pp. 58-66.
9. Um elemento gráfico na sua interface de computador que serve de ponto de interacção para a obtenção de uma dada informação ou utilização frequente de uma dada função. (N.T.)
10. FARRIS, P. W., BENDLE, N.T., PFEIFER, P.E. e REIBSTEIN, D.J. (2006), **Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master**, Wharton School of Publishing, New Jersey, EUA.
11. MURBY, L. e GOULD, S. (2005), «Effective Performance Management with The Balanced Scorecard. Technical Report», Chartered Institute of Management Accountants/INSEAD, p. 23.
12. Ver nota 9.
13. Consultar: BASS, F.M. e WIND, J. (1995), «Introduction to the special issue: empirical generalizations in marketing», *Marketing Science*, 14, n.º 3, Parte 2, G1-G5; BURKE, R.R., RANGASWAMY, A., WIND, J. e ELIASBERG, J. (1994), «ADCAD: Advertising Communication Approach Designer», in W. Kroeber-Riel e F.R. Esch (eds.), **Expert Systems for Advertising**, Esch, Vahlen Verlag, Munique, Alemanha, pp. 1-48.
14. Para os interessados, um dicionário sobre o jogo do baseball na Web: <http://www.123exp-baseball.com/>. (N.T.)
15. LEWIS, M. (2003), **Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game**, W.W. Norton & Co., Nova Iorque.
16. KROFT, S. (2004), «The Echo Boomers», programa 60 minutos na CBS News. Na Web em: <http://www.cbsnews.com/stories/2004/10/01/60minutes/main646890.shtml>.
17. POLLACK, A. (2007), «Pricing pills by the results», *The New York Times*, 14 de Julho.
18. DVORAK, P. (2007), «Do-it-yourself consulting. CEOs gather to swap tips», *The Wall Street Journal*, 26 de Julho, P-A1. Na Web em: http://online.wsj.com/public/article_print/SB118541288405378455.html.
19. BERNER, R. (2006), «I sold it through the Grapevine», *Business Week*, 29 de Maio. Na web em: http://www.businessweek.com/magazine/content/06_22/b3986060.htm.
20. WIND, Y., CROOK, C. e GUNTHER, R. (2005), **The Power of Impossible Thinking: Transform the Business of Your Life and the Life of Your Business**, Wharton School of Publishing, New Jersey, EUA.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

JANELA na WEB.com

O seu PORTAL para o Management em português

REGISTE-SE NA JANELA NA WEB

GURUS ON LINE

www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas

