Um dicionário para o novo milênio

Novos conceitos embasam o inovador marketing holístico, que todo administrador precisa dominar. São 80 os identificados pelo mestre do marketing em seu mais recente livro; conheça 12 deles

Por ***Philip Kotler***

Desenvolvimento de novos produtos

William H. Davidow, ex-vice-presidente de estratégias da Intel, acertou quando disse: "Embora os grandes dispositivos sejam desenvolvidos em laboratórios, os melhores produtos são inventados pelo departamento de marketing". Um produto tem de ser mais do que um bem material; deve ser um conceito que resolve os problemas de alguém. E como um produto deve sair do laboratório e entrar no mercado, ele precisa, assim como o avião, ter tanto o equipamento de po uso como as asas.

Grande porcentagem do sucesso de novos produtos pode ser determinada antes de iniciado seu desenvolvimento, apenas com as respostas a estas três perguntas:

- As pessoas precisam deste produto?
- Ele é diferente e melhor que os oferecidos pelos concorrentes?
- As pessoas estariam dispostas a pagar o seu preço?

Se a resposta a qualquer das perguntas for negativa, não comece o desenvolvimento. Nunca entre numa batalha sem ter certeza de que você pode ganhar a guerra. As chances de um novo produto ter sucesso são muito maiores se ele criar, consigo, toda uma nova categoria.

Sinopse

- O grande mestre do marketing, Philip Kotler, acaba de lançar o livro *Marketing de A a Z*, recém-publicado no Brasil pela editora Campus. Nele, Kotler enumerou 80 princípios e práticas de um marketing inovador e eficaz, capaz de fazer frente aos desafios do século 21.
- **HSM Management** selecionou 12 dos mais instigantes verbetes desse superglossário, com base em uma afirmação de Kotler, feita em determinado trecho do livro: "É preciso passar do marketing tático para o marketing holístico". Ele surpreende ao apresentar novas personagens como os "antropólogos do comércio varejista", responsáveis por pesquisas de mercado; cita a terceirização como um novo caminho importante para o marketing, seja do departamento inteiro ou de algumas atividades; aconselha as empresas a transferir parte da verba da publicidade para as relações públicas, especialmente em lançamento de produtos.
- A reprovação do guru à publicidade não é generalizada. Kotler elogia, por exemplo, a mídia segmentada como uma maneira mensurável de atingir o cliente certo. Ele também explica como fazer um plano de marketing nos novos tempos, além de apontar erros e fazer prognósticos em assuntos tão quentes como o marketing de recessão, o marketing de globalização e a mensuração de desempenho. Duro e contundente ao distribuir críticas, Kotler também mostra quais são os acertos.

Dessa forma, ele já vem com uma história pronta e a mídia falará sobre ele naturalmente. Um produto assim deve ser lançado com trabalho de relações públicas (RP) e não com publicidade caríssima. O fato de aparecer na mídia sem ser com publicidade paga lhe dará muito mais credibilidade.

Em geral, são necessários mais de três anos para desenvolver um novo produto. Mesmo assim, infelizmente, muitas empresas continuam gastando dinheiro com os produtos errados.

E quem deve desenhar o produto? O departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D)? A engenharia? A produção? O marketing? Não! Todos eles juntos, com a ajuda dos clientes.

Outro ponto importante: não se esqueça de que os clientes desejam ter tanto produtos novos como produtos aperfeiçoados. Portanto, aperfeiçoe seu produto antes que os concorrentes o façam. E trate de reconhecer sua obsolescência antes que os concorrentes igualmente o façam. As empresas tendem a dar atenção excessiva ao custo de fazer alguma coisa, quando deveriam estar mais atentas ao custo de não fazê-la.

Quem deve ser considerado responsável pelos resultados de um novo produto? Provavelmente os departamentos de P&D e de marketing juntos. E, com toda a certeza, não o departamento de vendas.

Funções e habilidades de marketing

A principal função do marketing é conduzir a estratégia corporativa e fazer com que sejam cumpridas as promessas da empresa a seus clientes. Para que isso ocorra, é preciso passar do marketing tático para o marketing holístico. Necessitam, portanto:

1. ampliar sua visão das necessidades e estilos de vida de seus clientes, deixar de vê-los como simples consumidores de seus produtos atuais e começar a vislumbrar uma maneira mais ampla de servi-los;

2. avaliar o impacto de todos os seus departamentos sobre a satisfação do cliente, quem se vê afetado quando os produtos chegam com atraso ou estão defeituosos, as faturas malfeitas ou o serviço deficiente;

3. ter uma visão mais ampla do setor de atividade, sua evolução e seus protagonistas;

4. avaliar o efeito de seus atos sobre todas as partes interessadas: clientes, funcionários, distribuidores, comerciantes e fornecedores e não apenas sobre os acionistas.

Conseqüentemente, os profissionais de marketing devem desempenhar, entre outras, as seguintes funções:

- Detectar e avaliar novas oportunidades.
- Mapear as percepções, preferências e exigências dos clientes.
- Comunicar aos projetistas de produtos os desejos e as expectativas dos clientes.
- Garantir que os pedidos dos clientes sejam arquivados corretamente e entregues a tempo.
- Verificar se os clientes receberam instruções, treinamento e assistência para a utilização do produto.
- Manter-se em contato com o cliente depois da venda, para assegurar-se de que ele está satisfeito.
- Coletar idéias dos clientes sobre possíveis melhoras nos produtos e serviços e transmiti-las aos departamentos correspondentes.

Que habilidades são necessárias para levar a cabo essas funções? J.S. Armstrong, professor da Wharton, observa que o profissional de marketing deve:

- Prenunciar.
- Planejar.
- Analisar.
- Criar.
- Decidir.
- Motivar.
- Comunicar.
- Implementar.

Somadas, tais habilidades constituem o que denominamos "talento de marketing", que vem a ser aquilo que as empresas procuram em um vice-presidente de marketing.

Marketing internacional

Um alerta para o futuro: empresas que dominam apenas seu mercado nacional vão perdê-lo –mais dia, menos dia. Fortes concorrentes estrangeiros acabarão desembarcando em seu país e irão desafiá-las. Os negócios sem fronteiras estão redefinindo tudo.

Mesmo hoje, dois dos melhores caminhos para as empresas crescerem já são a expansão regional/continental e a globalização. Muitas hesitam em ir para o exterior ao observarem os obstáculos e riscos que derivam de taxações, diferenças de idioma e cultura, câmbio etc. Mas se esquecem dos ganhos. Por exemplo, as empresas podem diversificar seus riscos se não mais dependerem do mercado de um único país. E talvez assim sejam estimuladas a melhorar seus produtos, já que têm de competir em outras situações contra novos concorrentes.

Como globalizar-se? As empresas precisam adaptar seus produtos e seu *mix* de marketing. A Asea Brown Boveri (ABB) usa o seguinte *slogan*: "Somos uma empresa global, local em toda parte". A Royal Ahold, rede de supermercados com origem na Holanda, tem esta filosofia de marca: "Tudo que o cliente vê foi adaptado ao local por nós. Tudo que ele não vê globalizamos".

As empresas geralmente se globalizam em cinco estágios:

1. exportação passiva,
2. exportação ativa usando distribuidores,
3. abertura de escritórios de vendas no exterior,
4. montagem de fábricas lá fora e
5. estabelecimento de sedes regionais lá fora.

As empresas precisam escolher seus distribuidores estrangeiros a dedo. Devem definir com clareza o desempenho deles requerido e dar-lhes incentivos adequados para que desenvolvam o mercado com a maior rapidez possível.

As empresas podem exercer controles administrativos mais frouxos num primeiro momento, para dar espaço aos empreendedores locais com que se associam, os *country managers*. Porém, mais tarde, devem impor alguns controles estratégicos visando padronizar o planejamento e os processos decisórios mundiais.

Duas questões aparecem quando as empresas designam seus gerentes regionais. Primeira: a direção deve ser mantida na sede corporativa mundial –ou seja, fora do país em questão– ou em uma das capitais regionais? Segunda: os executivos responsáveis pelas regiões devem representar os interesses da sede ou dos líderes das subsidiárias?

Mesmo oferecendo elevada autonomia aos chamados *country managers*, as empresas podem manter boa parte da coordenação por sistemas corporativos de troca de informações, diretrizes e regras.

Em seus negócios internacionais, as empresas enfrentam difíceis decisões sobre que produtos devem enfatizar e em quais países. Isso levantará resistências de interesses já estabelecidos, na forma de altas taxações e queixas de *dumping*. As multinacionais seriam mais inteligentes se montassem as fábricas nos países resistentes.

Outro ponto importante: multinacionais que abandonam países conturbados terão, eventualmente, de abandonar todos os países. Em outras palavras, as empresas podem até pensar em reduzir sua presença em um país complicado, mas não abandoná-lo.

Empresas de países mais ricos precisam aprender a fazer escambo. Embora muitos países sejam pobres, eles aceitam fazer trocas. A Pepsi teve de prometer à Rússia que ajudaria a vender vodca russa no exterior para poder vender Pepsi na Rússia.

Quando as empresas fracassam no exterior, os fatores mais comuns são os seguintes:

- Falha em se dar tempo suficiente para observar, absorver e aprender sobre o novo mercado.
- Falha em obter informações estatísticas confiáveis sobre o novo mercado.
- Falha em definir o usuário-alvo.
- Falha em adaptar o produto e/ou o *mix* de marketing.
- Falha em oferecer os serviços adequados.
- Falha em encontrar bons parceiros estratégicos.

Numa recessão, os cortes de custos não podem sobrecarregar os parceiros, nem comprometer a proposta de valor ao cliente

Marketing de recessão

Quando a recessão ataca, muitas empresas correm para cortar suas despesas –e a mais óbvia delas é a publicidade. Os diretores (especialmente os de finanças) não acreditam em publicidade, aliás. Eles a toleram como uma forma de seguro, não como um fator gerador de lucros. Eles estabeleceram toda a verba de marketing como porcentagem da receita esperada, e quando esta cai, têm todas as razões do mundo para cortar despesas com marketing.

[Isso expõe, segundo Kotler, a falta de lógica existente no raciocínio de atrelar os gastos de marketing às expectativas de vendas. Para ele, isso é colocar o carro na frente dos bois. Não se conhecerá a receita esperada se não for estabelecida a verba de marketing; essa verba é a causa, não o efeito. Uma verba mais alta gera maior expectativa de receita.]

O presidente da varejista norte-americana Kmart decidiu cortar a verba de marketing da Kmart quando a recessão atacou. O resultado foi desastroso, e a Kmart perdeu muito mais em vendas do que economizou em custos de marketing, já que os clientes passaram a comprar das redes de lojas concorrentes Target e Wal-Mart.

Quando uma recessão parece iminente, o presidente da companhia tem de designar uma comissão multifuncional para propor formas de reduzir custos. A comissão deve examinar o *mix* de promoções da empresa, de canais, de segmentos de mercado, de clientes e, por fim, o *mix* geográfico para descobrir que atividades e despesas podem ser reduzidas com segurança. Toda empresa tem promoções, canais, segmentos de mercado, clientes e áreas geográficas mais fracos. Uma recessão demanda que se faça limpeza geral na casa.

O problema básico é que, em tempos de vacas gordas, as empresas criam muita gordura organizacional. Compram móveis caros, pagam títulos de clubes de campo mais caros, adquirem aviões caríssimos, contratam consultores demais e dão adeus a qualquer poupança. Depois, quando vem a recessão, demitem grande número de funcionários.

As empresas podem economizar deixando que seu pessoal de vendas voe em classe econômica e use hotéis econômicos. Podem tentar renegociar contratos de compras. Podem postergar projetos de P&D de longo prazo e adiar investimentos. Podem apressar cobranças e adiar pagamentos.

Durante uma recessão, muitas empresas correm a impor medidas de corte de custos. Quaisquer que sejam elas, duas regras devem ser observadas:

1. que não se comprometa a proposição de valor para o cliente. Os clientes compram de você com certo conjunto de expectativas sobre qualidade do produto e dos serviços. Não reduza a experiência que eles já esperam;

2. que não se repasse arbitrariamente o peso do custo para seus fornecedores e revendedores sem consultá-los. Se você afetar sua proposição de valor com o parceiro, ele começará a passar suas alianças para os concorrentes.

As empresas devem pensar em baixar seus preços temporariamente, mesmo que isso afete suas margens. É melhor apegar-se a seus clientes do que deixá-los trocar de fornecedor e experimentar os produtos dos concorrentes. Como os clientes são altamente sensíveis a preços durante uma recessão, concessões sobre preços são necessárias.

Em vez de recorrer a corte generalizado de custos, empresas inteligentes podem manter ou aumentar suas verbas para arrancar *market share* dos concorrentes que estão reduzindo verbas. Se uma empresa tiver recursos, ela poderá enxergar a recessão como a oportunidade de fazer crescer seu negócio, sobre as "costas" da concorrência. Estudos mostraram que empresas que mantiveram suas verbas de marketing durante uma recessão saíram mais fortes do que as que não o fizeram. Isso não significa que todos não devam desenvolver uma consciência de custos. A cultura da frugalidade é importante também em tempos de vacas gordas.

Mensuração de desempenho

Os marketeiros costumam concentrar-se em vendas, *market share* e margem de lucro para estabelecer seus objetivos e julgar o desempenho. Embora os ganhos de *market share* sejam totalmente desejáveis, eles precisam ser examinados mais a fundo. Você ganhou os clientes certos ou os errados? Eles são do tipo que permanece ou têm o perfil dos que mudam

sempre? Você está "comprando" ou "ganhando" participação? Vem conseguindo uma participação maior em um mercado que se está contraindo?

O foco nas margens de lucro também pode levar a enganos. As montadoras norte-americanas resistiram a fabricar bons carros pequenos porque as margens eram pequenas. Os japoneses foram atrás desse mercado sabendo que poderiam cativar os jovens –e esses, no futuro, comprariam carros japoneses maiores.

Sua empresa precisa de todo um conjunto de medidas adicionais para estabelecer suas metas e medir seu desempenho. É necessário definir metas de desempenho e medidas mais específicas para diferentes áreas de vendas. Para atendimento ao cliente, você pode acompanhar o percentual de vezes que a assistência técnica chegou à casa do cliente no horário combinado e consertou o produto com perfeição. Para atendimento de pedidos, vale avaliar o percentual de "pedidos atendidos completamente e com precisão".

Cada empresa deve determinar os incentivos adequados para que as diversas metas sejam atingidas. É preciso evitar incentivos que, embora gerem lucro no curto prazo, levem à perda do cliente no longo prazo, como o pagamento de comissões aos operadores do mercado de capitais, que os estimula a movimentar constantemente as posições dos clientes. Isso pode afetar o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo.

Mídia

Se sua empresa não usa a mídia, ela não existe na prática. Estar num meio de comunicação é obrigatório. A grande mídia inclui televisão, rádio, jornais, revistas, catálogos, mala direta, telefone, Internet, cada qual com suas vantagens e desvantagens em custo, alcance, freqüência e impacto.

Com a atual segmentação da mídia, as empresas têm de dividir seu orçamento entre dúzias de canais e veículos. É essencial mirar no alvo, ou seja, recorrer ao *targeting*. O mercado de massa não pode mais ser atingido a um baixo custo como acontecia antigamente. O pessoal de mídia das agências está sempre em busca de novos veículos que tenham um bom índice de custo/eficiência ou que chamem mais a atenção. Eles estão agora colocando seus anúncios até em balões dirigíveis e carros de corrida, e em elevadores, banheiros, postos de gasolina. No entanto, na medida em que tais anúncios proliferam, correm o risco de ser menos notados.

A eficiência de sua mídia pode ser potencializada se você passar a usar o marketing de banco de dados. Não apenas você mandará ofertas para membros selecionados de seu banco de dados de clientes, como também poderá comprar nomes adicionais de *mailings* alheios. Empresas de *mailings* oferecem milhares de recortes –por exemplo, "executivas que ganham mais de US$ 100 mil ao ano", "professores de administração que ensinam marketing", "donos de motocicletas" etc. Você pode testar uma amostra de nomes de uma lista que lhe parecer promissora. Se o índice de resposta for alto, compre mais nomes da lista; se for baixo, não use mais aquela lista.

O futuro da mídia não está mais em *broadcasting* (transmissão ampla), e sim em *narrowcasting* (transmissão estreita). E a boa notícia é que hoje se consegue medir o retorno sobre o investimento em publicidade.

Patrocínio

As grandes empresas são constantemente convidadas a patrocinar eventos, atividades e causas justas. Por sua vez, elas também procuram ocasiões em que possam expor seu nome ao público. Por exemplo, a Coca-Cola tem sido, há tempos, patrocinadora dos Jogos Olímpicos, da Copa do Mundo de Futebol e da Cerimônia do Oscar. Gastando enormes somas, a Coca-Cola espera conseguir a atenção do público e oferecer eventos grandiosos a seus distribuidores e parceiros.

As empresas podem patrocinar uma causa importante, em que muitos acreditem (como melhor alimentação, mais exercício, consultas médicas regulares, dizer não às drogas). Assim, tendem a melhorar sua reputação corporativa, aumentar o conhecimento da marca, ampliar a fidelidade do cliente, elevar vendas e atrair a cobertura favorável da imprensa.

Cada vez mais, as empresas pedem emprestadas as "auras" de personalidades célebres para irradiar seus próprios nomes. As celebridades trazem muita atenção à marca, aumentam sua credibilidade e oferecem conforto. Não é de surpreender, portanto, que cantores, atores e esportistas estejam prontos a vender suas auras. A Reebok adquiriu a aura da tenista Venus Williams (contrato de US$ 40 milhões) e a Nike comprou a do campeão de golfe Tiger Woods (contrato de US$ 100 milhões). Porém é preciso ter cuidado: a PepsiCo alugou as auras de Michael Jackson, Mike Tyson e Madonna e todas deram errado. E a Hertz alugou a aura de O.J. Simpson, para seu grande pesar.

Em suma, o patrocínio pode transformar-se tanto numa despesa como num investimento. Se o dinheiro não gerar aumento de vendas ou do preço das ações, ele será uma despesa. As empresas que querem transformar o gasto em investimento têm de ser muito mais cuidadosas ao decidir o que patrocinar.

Se sua empresa vai patrocinar alguma coisa, certifique-se de que haja uma combinação razoável e relevante entre o que for patrocinado, seu mercado-alvo e seus produtos/serviços. Um exemplo de sucesso é o patrocínio da Timex para a grande prova do triatlo mundial, o Ironman; isso transmite a mensagem de que os relógios da Timex suportam pancadaria e continuam funcionando. Por outro lado, provavelmente não faria sentido que a divisão de alimentos infantis da Nestlé patrocinasse um evento ligado a idosos.

Assegure-se de definir os objetivos que você está tentando alcançar com o patrocínio. O dinheiro deve ter um impacto positivo sobre o conhecimento da empresa, sua imagem ou a fidelidade do cliente para com ela –algo que, de alguma forma, possa transformar-se em mais vendas. Pergunte quanto suas vendas terão de aumentar para justificar o custo. Depois de cada patrocínio, faça uma pós-auditoria e confira se atingiu os objetivos. Claro que é difícil medir o valor que uma empresa recebe em troca do dinheiro investido em patrocínio. Porém, se ele não contribuiu muito, você pode descobrir isso e reduzir o próximo desembolso, a título de filantropia.

Pesquisa de marketing

Inicialmente, a pesquisa de marketing se destinava sobretudo a encontrar técnicas que aumentassem as vendas. Com o tempo, o marketing foi reconhecendo a importância de compreender o cliente. Os grupos de discussão, os questionários e as pesquisas viraram moda. Hoje, o mantra do marketing é "Entenda os compradores" (indivíduos e segmentos de mercado).

A seguir, algumas das principais técnicas de pesquisa em uso:

1. Marketing no chão da loja. Paco Underhill, autor de *Why We Buy* (Por que compramos), tem como atividade profissional estudar o comportamento dos clientes nas lojas. Seus pesquisadores utilizam desde bloquinhos de notas até equipes de vídeo para registrar os movimentos dos compradores. São "antropólogos do comércio varejista", que estudam mais de 70 mil compradores por ano em seu "hábitat natural". Estes são alguns dos resultados:

- Quase que invariavelmente, os compradores caminham em direção à direita.
- As mulheres costumam evitar os corredores estreitos.
- Os homens se movimentam mais rapidamente pelos corredores da loja.
- Os compradores caminham mais lentamente quando vêem superfícies onde há reflexos e aceleram o passo ao ver espaços vazios.
- Os compradores não notam a sinalização localizada nos dez primeiros metros da entrada das lojas.

2. Observação nas residências. Há empresas que investigam *in situ* a forma pela qual seus produtos são utilizados. A Whirpool encarregou um antropólogo de estudar o comportamento de vários grupos familiares com os grandes eletrodomésticos. A Ogilvy & Mather enviou pesquisadores com câmeras de vídeo a diferentes residências, para preparar um vídeo de 30 minutos sobre a conduta doméstica diante de diferentes produtos.

3. Outros tipos de observação. Por exemplo: empresas automobilísticas japonesas colocaram pessoas nos pátios de estacionamento dos supermercados para observar as dificuldades que enfrentavam as mulheres norte-americanas para acomodar suas compras no porta-ma-

las do carro e idealizaram um projeto melhor. Uma vez por ano, os executivos do McDonald's trabalham no balcão para experimentar o contato direto com o cliente.

4. Grupos de discussão. As empresas convidam grupos de seis a dez pessoas para conversar sobre um produto ou serviço e responder a perguntas formuladas por um mediador. Ainda que constituam um passo preliminar importante, os resultados não podem ser projetados para grupos mais amplos da população.

5. Questionários e pesquisas. As empresas conseguem informações mais representativas entrevistando uma amostra maior da população à qual se dirige. A amostragem é obtida por meio de técnicas estatísticas e as pessoas são abordadas pessoalmente, por fax, por correio ou por *e-mail*. Os questionários incluem perguntas que podem ser codificadas e quantificadas.

6. Entrevistas em profundidade. Há os que preferem fazer indagações mais profundas. Faz alguns anos, Ernest Dichter, formado pela escola freudiana, estabeleceu um padrão de "pesquisa motivacional", para detectar nos consumidores motivações inconscientes ou reprimidas. Uma técnica mais recente, a Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET), desenvolvida pelo professor Gerald Zaltman, pede a pequenos grupos de consumidores que juntem desenhos, criem colagens e analisem esses materiais em uma entrevista, para obter percepções que a pesquisa verbal não proporciona.

7. Experiências de marketing. A forma mais científica de pesquisar clientes é apresentar ofertas diferentes a grupos similares de clientes e comparar suas respostas. Para isso podem ser utilizados grupos definidos por CEP ou por segmentos de TV por assinatura para mostrar-lhes diferentes *slogans* publicitários, preços ou promoções e verificar quais são os mais atraentes para eles.

8. "Comprador misterioso". As empresas contratam profissionais que se fazem passar por compradores comuns a fim de saber como os vendedores lidam com os clientes e suas perguntas difíceis, quanto tempo demoram para localizar uma mercadoria ou como os operadores de telemarketing atendem as chamadas. Essa técnica é mais válida, na verdade, para medir a eficácia do marketing do que para entender as necessidades do cliente.

9. Exploração de dados. Empresas com grandes bases de dados de clientes contratam profissionais de estatística para detectar, na massa de informações de que dispõem, novos segmentos ou tendências que poderiam ser exploradas.

Plano de marketing

Sua empresa precisa de visão, que, por sua vez, necessita de estratégia; esta requer plano e este demanda ação. Você deve preparar um plano de marketing detalhado, ou melhor, um "plano de batalha". Isso porque, se não estiver lançando algo melhor, mais novo, mais rápido ou mais barato, você não deve entrar no mercado.

Um plano de marketing é composto por seis passos, a saber:

1. Análise situacional. A empresa examina as "macroforças" (econômicas, político-legais, socioculturais, tecnológicas) e os "atores" (a empresa, os concorrentes, os distribuidores e os fornecedores). Efetua uma análise SWOT (sigla em inglês para potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças), que na realidade deveria ser TOWS (designando, nesta ordem, ameaças, oportunidades, fraquezas e potencialidades), para que a relação seja de fora para dentro, não colocando ênfase indevida nos fatores internos.

2. Objetivos. Depois de identificar suas melhores oportunidades a partir da análise situacional, a empresa as classifica e estabelece metas e prazos. Também fixa objetivos referentes às partes interessadas, ao prestígio da empresa, à tecnologia e a outras questões.

3. Estratégia. Pode-se buscar um objetivo de diversas formas. O estrategista deve decidir qual é a rota de ação mais eficaz.

4. Táticas. A estratégia deve ser descrita de forma detalhada, levando em conta os quatro "Ps" (produto, preço, posicionamento –ou praça– e promoção) e as iniciativas que serão realizadas no calendário anual.

5. Orçamento. As atividades planejadas implicam custos que devem ser incluídos no orçamento.

6. Controles. A empresa precisa definir medidas e períodos de revisão para comprovar se há

avanços na direção do objetivo. Diante de uma queda de rendimento, é preciso reexaminar metas, estratégias e ações para corrigir a situação.

Para facilitar o processo de planejamento, é necessário elaborar um plano de formato-padrão que possa ser usado por todas as divisões e grupos de produtos e que permita avaliar e comparar os resultados. O departamento de planejamento de uma grande corporação multinacional utiliza os seguintes critérios antes de aprovar os diferentes planos:

- A análise situacional é suficientemente completa?
- Do ponto de vista dessa análise, as metas são razoáveis e alcançáveis?
- A estratégia é a adequada para alcançar as metas propostas?
- As táticas estão bem alinhadas com a estratégia exposta?
- O retorno estimado sobre o investimento é suficiente e confiável?

O presidente norte-americano Dwight Eisenhower afirmou certa vez: "Nos preparativos para o combate, sempre notei que os planos eram inúteis, mas o planejamento era indispensável". Nenhum plano de combate sobrevive à primeira batalha, é claro. Deve-se fazer uma revisão constante durante o desenvolvimento. Talvez o avião tenha de ser reprojetado enquanto está no ar.

Mais dois avisos: 1) o plano de batalha não é nada enquanto não for executado; os planos de marketing não gerarão lucros se você não implementá-los; 2) não confunda movimento com ação. As empresas vencedoras não são as que fazem mais coisas corretas (têm eficácia); são também as que fazem do melhor modo (com eficiência).

Relações públicas

Espera-se que as empresas comecem a transferir mais verba da publicidade para RP [Kotler inclui em RP o trabalho de assessoria de imprensa]. A publicidade está perdendo parte da eficácia que tinha, já que é cada vez mais difícil atingir um público de massa devido a sua fragmentação todo dia maior. Os comerciais de TV têm ficado mais curtos; são colocados em grupos e está ficando mais complicado distingui-los. E os consumidores vêm usando o controle remoto mais rapidamente.

O maior problema é que publicidade não tem credibilidade. O público sabe que a publicidade exagera e é tendenciosa. No melhor dos casos, a publicidade é lúdica e oferece entretenimento; no pior, é invasiva e desonesta.

As empresas gastam em excesso com publicidade e gastam menos do que deveriam em relações públicas. A razão para isso é a seguinte: pelo menos nos Estados Unidos, nove em dez agências de RP pertencem a agências de publicidade. E estas ganham mais dinheiro com anúncios do que com RP. Assim, não querem que RP sobressaia.

As campanhas publicitárias têm como vantagem sobre as de RP o fato de ser mais bem controladas: paga-se à mídia para que anúncios apareçam em determinados horários ou espaço; os anúncios são aprovados pelo cliente e aparecem exatamente como foram desenhados. RP, por outro lado, é algo que você reza para ter, em vez de pagar para ter. A oração de uma editora de livros dos EUA, por exemplo, é para que a apresentadora de TV Oprah Winfrey eleja um livro seu como o melhor do mês.

Desenvolver uma nova marca com trabalho de RP exige muito mais tempo e criatividade, porém, em última análise, isso pode funcionar bem melhor do que uma publicidade estrondosa.

Saiba mais

O "pai do marketing" fará palestra em São Paulo

Assim como Peter Drucker, Philip Kotler é uma unanimidade mundial. O consultor e professor da Kellogg School costuma ser apontado por todos os gurus da área como o verdadeiro "pai do marketing". Seus livros se tornaram bíblias dessa especialidade, equilibrando importantes contribuições teóricas e um enfoque eminentemente prático. Entre as mais conhecidas obras de Kotler está *Administração de Marketing* (ed. Pearson Brasil), obrigatório na maioria das faculdades de administração, marketing e publicidade do mundo.

Kotler estará em São Paulo entre os dias 30 de junho e 2 de julho para participar de dois eventos promovidos pela HSM do Brasil: um seminário e o primeiro Fórum Mundial de Marketing e Vendas. Neste, desenvolverá o tema "Marketing para obter resultados" e estará acompanhado de outros especialistas consagrados, como Roger Blackwell –autoridade máxima em comportamento do consumidor–, Heinz Goldmann –maior *expert* em vendas na Europa– e o publicitário Nizan Guanaes, representando o pensamento nacional da área.

Muitas empresas fazem telemarketing do modo errado. Apressaram-se em automatizar seu serviço telefônico e tiraram a interface humana

As relações públicas fornecem uma mala inteira de ferramentas para chamar a atenção e criar "valor de conversa". Eu chamo essas ferramentas de "PENCILS" ("lápis", em inglês) das relações públicas:

- Publicações.
- Eventos.
- Notícias.
- Casos comunitários.
- Identidade (mídia).
- *Lobby*.
- Sociedade (investimentos sociais).

Muitos de nós já ouvimos falar de Palm, Amazon, eBay, The Body Shop, Viagra e Nokia. Uns amigos nos contam desses produtos, depois somos nós que passamos adiante a informação. E conhecer um produto assim tem muito mais peso que ler sobre esse produto em um anúncio.

Uma empresa que esteja planejando desenvolver uma nova marca precisa fazer barulho, e esse som vem dos instrumentos de RP. A campanha de RP custará muito menos e deverá criar uma história com duração muito mais longa. O consultor Al Ries e sua filha Laura escreveram, aliás, de maneira muito persuasiva, que, ao lançar um produto, é melhor começar com relações públicas e não com publicidade. Isso é o oposto do raciocínio de muitas empresas quando lançam novos produtos.

Telemarketing e call centers

Usar o telefone para ouvir os clientes e conversar com eles pode ser altamente positivo, se for feito da maneira certa. Você pode saber mais sobre cada cliente e ele pode sentir-se bem-atendido. Operadores de telemarketing podem extrair novas idéias de clientes, realizar pesquisas para saber mais sobre o mercado e até fazer vendas cruzadas de outros artigos –tudo isso, se trabalharem da maneira correta.

A empresa Lands End, dos EUA, faz isso como se deve fazer. Cerca de 85% de seus pedidos vêm pelo telefone. Os novos operadores recebem 75 horas de treinamento antes de começar no cargo. Os clientes podem ligar 24 horas por dia e a Lands End consegue responder a 90% das chamadas em apenas dez segundos. As chamadas em excesso são transferidas para operadores de plantão, que trabalham em suas casas. E os clientes que entram no *site* da Lands End conseguem comunicar-se *on-line* com um operador, quase que imediatamente.

Infelizmente muitas empresas não operam seu serviço telefônico dessa forma mais esclarecida. Elas se apressaram em automatizar o serviço telefônico e retirar a interface humana. A pessoa liga e ouve uma voz digital oferecendo nove opções, seguida de outras quatro opções, depois mais três opções, e isso parece nunca acabar. Com freqüência, a linha telefônica está ocupada (porque a empresa se recusa a ter um número suficiente de terminais ou de operadores) ou a pessoa fica em espera por muito tempo antes de ouvir uma voz humana. E, na metade das vezes, a voz humana que surge está cansada, ríspida ou aborrecida.

Uma companhia aérea que conheço chega a ponto de derrubar a ligação dos clientes em espera após 59 minutos, para não ter de pagar mais aos funcionários. Vocês podem imaginar esperar 59 minutos e ser desligado e o impacto dessa experiência sobre os sentimentos do cliente com relação à companhia?!

Existe uma questão legítima de quanto tempo se deve gastar ao telefone com um cliente que tende a falar muito. Muitas empresas treinaram seus operadores de telemarketing para lidar com uma pessoa prolixa com educação. Mas as coisas estão invertidas aqui: o objetivo deve ser a satisfação do cliente, e não a velocidade ao telefone.

A alta administração tem de fazer com que os operadores saibam que suas conversas serão monitoradas. O objetivo é se certificar de que os clientes sejam tratados com respeito e aprender as melhores práticas com os melhores profissionais. As empresas devem pedir a seus altos executivos que façam um pouco de telemarketing para que sintam seu poder e seus problemas.

No futuro, o telemarketing deverá passar de ofertas de venda unilaterais para conversasentre duas pessoas. De telefonemas "a frio" para esforços de desenvolvimento de relacionamentos. E do não-conhecimento do cliente potencial para um marketing dirigido, com ofertas que façam sentido para o outro lado da linha. [Philip Kotler se refere apenas ao telemarketing receptivo.]

Terceirização

Sua empresa conseguirá ser excelente em apenas algumas coisas. Para todas as outras, ela deve contratar quem possa fazer melhor e/ou mais barato. Se, originalmente, a terceirização se aplicava apenas às atividades não-essenciais de uma empresa –como limpeza dos escritórios–, a ordem hoje é terceirizar tudo em que não se for excelente.

Quanto às atividades de marketing, é preciso saber quais devem continuar dentro de casa. O mais comum é terceirizar os serviços de publicidade e as pesquisas de marketing, mas algumas companhias já terceirizam serviços de mala direta e telemarketing e outras começam a terceirizar o desenvolvimento de novos produtos e até as equipes de vendas. Eu conheço empresas que terceirizaram até o departamento de marketing inteiro.

É claro que uma empresa se arrisca a ir longe demais ao terceirizar. O que faz uma grande empresa é seu conjunto de competências essenciais que, juntas, formam uma unidade muito difícil de imitar. Isso não deve ser terceirizado.

Varejistas

Quando os varejistas eram pequenos, os fabricantes tinham todo o poder e chegavam a ditar os termos do negócio e o espaço na gôndola. Então, surgiram os varejistas gigantes –hipermercados, superlojas etc.– e os varejistas se tornaram os representantes do usuário final. Agora veio a Internet e tudo muda novamente. A localização física começou a ser menos importante, uma vez que milhões de pessoas compram livros da Amazon sem conhecer sua sede.

Diante disso, as empresas de varejo precisam mudar em duas frentes: com os fornecedores e com os clientes. Eis algumas idéias para que solidifiquem seu relacionamento com os fornecedores:

- os varejistas devem formar conselhos de fornecedores, que se reúnam algumas vezes por ano para criticar seu desempenho e dar-lhes sugestões;
- precisam enviar seus especialistas para visitar e ajudar os fornecedores a melhorar suas práticas comerciais. Para tanto, devem aprender com seus melhores fornecedores e repassar as lições aos outros;
- devem dar aos fornecedores de melhor desempenho as melhores condições de negócios.

Os varejistas, por sua vez, têm de adotar novas práticas para lidar com clientes e sobreviver neste mercado:

- devem despender mais tempo para saber quem são seus clientes –por exemplo, conferindo-lhes cartões de associado e coletando, assim, informações para seus bancos de dados;
- precisam investir para tornar as compras uma experiência e não um dever;
- têm de entrar mais agressivos em marcas próprias. Estas rendem mais dinheiro para os varejistas do que as marcas de fabricantes que revendem. Já houve época em que as marcas próprias eram consideradas inferiores às marcas de fabricantes, mas isso caiu por terra quando, no Canadá, apareceu a marca President's Choice, da rede de supermercados Loblaws, e ela superou, em qualidade, várias marcas de fabricantes. O passo seguinte para os varejistas foi oferecer duas ou três marcas próprias de diferentes níveis de qualidade e preço, para garantir a credibilidade e, ao mesmo tempo, oferecer bom valor;
- devem criar *sites* e oferecer aos clientes mais informações e oportunidades de contato e diálogo.

© Philip Kotler/ed. Campus