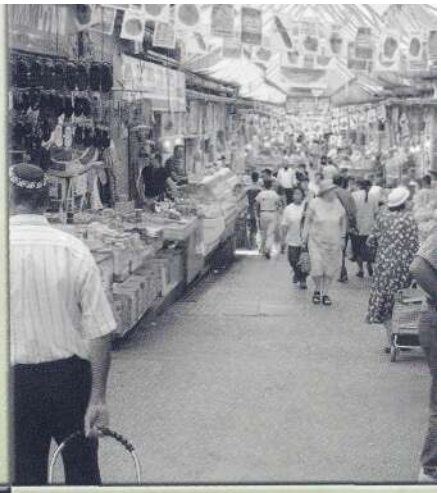

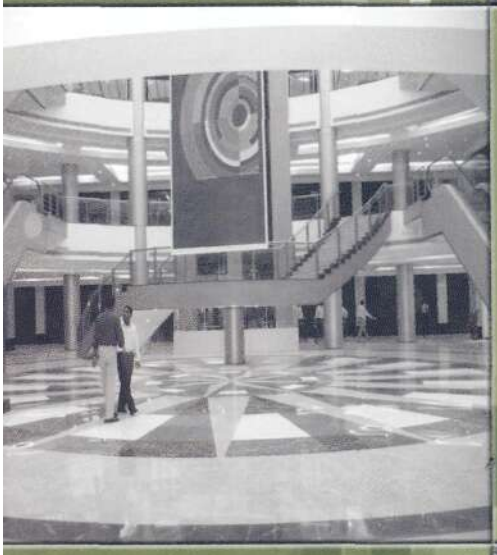

Inovação de mentalidade

Na área de marketing, o conceito de inovação é geralmente pensado como inovação tecnológica, quando novos produtos ou serviços são lançados com características de estilo e de desempenho diferenciadas para o consumidor. O artigo propõe nova perspectiva em que o conceito de inovação é pensado como mudança de mentalidade, ou seja, como uma mudança na forma de conceber a relação das empresas com seus clientes e com a sociedade que leve em consideração novos valores e sistemas de interpretação da realidade.

por Tânia M. Vidigal Limeira FGV-EAESP

Uma rápida revisão da história do Marketing pode nos mostrar que a busca de inovações sempre ocupou um lugar de destaque no conjunto de valores da disciplina. Para muitos, inclusive, marketing tornou-se sinônimo de inovação. Nessa perspectiva, a área seria caracterizada como de vanguarda, na medida em que se responsabiliza, por exemplo, pela antecipação de novas idéias, pela quebra de velhos modelos de relacionamento com o consumidor e pela criação de tendências.

Assim, a inovação é pensada como inovação tecnológica quando novos produtos ou serviços são lançados com características de estilo e de desempenho diferenciadas para

o consumidor. Adicionalmente, a inovação é também pensada como o surgimento de novos processos produtivos, a partir dos quais métodos de trabalho inovadores são criados para reduzir custos e otimizar os resultados das atividades fabris e comerciais envolvidas.

No entanto, inovação em marketing não se resume ao uso de novas tecnologias, nem tampouco ao desenvolvimento de novos processos produtivos. De fato, a inovação pode também ser definida como uma mudança de mentalidade, ou seja, uma mudança na forma de pensar a relação das empresas com seus clientes e com a sociedade que implique a introdução de novos valores *t* de novos sistemas de referência para a disciplina.

O consumidor não é apenas um número ou uma unidade de lucro potencial que pode ser identificado exclusivamente com base em valores médios ou padrões, tais como classe social, sexo ou escolaridade.

Neste artigo, analisamos as inovações em marketing como um processo que envolve mudanças de mentalidade. Em particular, vamos demonstrar que, para essas mudanças acontecerem, são necessários novos formatos organizacionais e gerenciais. Desse modo, a inovação depende de novas práticas de gestão mercadológica que reflitam uma mentalidade diferente de pensar a relação com clientes e de orientar as ações do marketing. Para atingir esse objetivo, vamos, primeiro, fazer uma retrospectiva das principais inovações em marketing e, em seguida, propor o que consideramos ser a mais recente tendência de inovação - ou mudança de mentalidade.

Marketing; de relacionamento. No intervalo compreendido entre o início da década de 1980 e os dias atuais, podemos identificar quatro inovações principais na área de marketing. Cada uma dessas inovações, em seu respectivo momento, foi responsável por significativas mudanças de mentalidade na forma de a área conceber clientes, mercado e empresas. A primeira refere-se ao surgimento do marketing de relacionamento; a segunda, do marketing em rede; a terceira, do marketing digital; e a quarta mudança refere-se ao desenvolvimento do marketing socialmente responsável. Vejamos cada uma delas e suas principais contribuições para os processos de inovação da área.

O marketing de relacionamento, também conhecido como marketing um a um, ou marketing de fidelização, surgiu na década de 1980 graças aos trabalhos de autores como Berry, Peppers e Rogers. De acordo com esse enfoque, a função do marketing não se resume apenas à função transacional, ou seja, conquistar novos clientes e realizar uma única venda para eles, em uma abordagem oportunística. Em vez disso, a função primordial do marketing é a de manter os clientes atuais e de construir com eles um relacionamento de longo prazo, durante o qual diversas transações podem ser realizadas.

Uma importante contribuição dessa perspectiva foi a reorientação do processo de marketing. A partir daí, a área passou a dar maior ênfase a iniciativas como determinação do valor do cliente no longo prazo, desenvolvimento de relações de confiança e cooperação, customização ou personalização de produtos e serviços, definição de estratégias de preço e de retorno de longo prazo, monitoramento da satisfação do cliente e geração de comprometimento e fidelidade. Esse enfoque foi ainda beneficiado com o surgimento dos sistemas de informação, que permitiram maior facilidade no uso de bancos de dados e de gerenciamento de relacionamento com clientes - por exemplo, os chamados *database marketing* e o CRM - *customer relationship management.*

Marketing em rede. Essa é a segunda perspectiva histórica de inovação em marketing. Surgiu na década de 1990 a partir das contribuições desenvolvidas na área de estratégia competitiva, difundidas por autores como

Castells, Ohmae, Hamel e Prahalad. Naquela época, impulsionadas pelas ondas de reestruturação econômica da década de 1980, pelo esgotamento do sistema de produção em massa e por uma crise de lucratividade, as empresas deram início ao desenvolvimento de novos modelos estratégicos de gestão.

A perspectiva do marketing em rede surge nesse contexto de crescente interconectividade de empresas e mercados. Baseia-se na idéia de que a criação de valor para o cliente é resultado de um conjunto coordenado e encadeado de funções desempenhadas por uma rede de empresas parceiras. De acordo com essa visão, uma empresa só consegue vantagem competitiva à medida que realiza alianças estratégicas com outras empresas capazes de acrescentar habilidades especificas ao longo de uma determinada cadeia de valor.

Outro ponto de elevada importância para essa perspectiva em marketing é a consideração de que o principal ativo das empresas são seus conhecimentos e habilidades. Nesse sentido, a função do marketing é ressaltar as competências centrais da empresa, as quais devem ser flexíveis e mutáveis, sempre tendo em vista as necessidades igualmente mutáveis dos clientes. Espera-se que o marketing contribua com a integração da rede de empresas parceiras e que *realize* permanente monitoramento do mercado, levantando e processando informações acerca dele em uma velocidade maior do que a dos concorrentes.

Marketing digital e social. Vejamos, por fim, as duas últimas perspectivas de inovação em marketing. O marketing digital, também conhecido como e-marfeeting, surgiu a partir da rápida difusão da Internet na década de 1990. A rede mundial de computadores exige maior transparência e velocidade do marketing, bem como a revisão de suas práticas tradicionais de desenvolvimento de produtos, formação de preço, comunicação, distribuição e vendas.

O aparecimento de novos concorrentes e de novas comunidades virtuais de usuários requer ainda uma mudança de mentalidade e a aquisição de novas competências para lidar com clientes mais conscientes de seus direitos e mais exigentes. Na área de varejo, por exemplo, as grandes empresas tiveram de investir em websites e em novas estruturas de logística para entregas de produtos.

Finalmente, a quarta perspectiva destacada neste texto refere-se à emergência do marketing socialmente responsável. Embora não pareça, essa não é uma concepção nova. Philip Kotler, em 1967, já vislumbrava que o conceito de marketing transcenderia o simples foco no consumidor para lidar com questões sociais mais amplas, aplicadas tanto a produtos como a órgãos políticos, instituições de ensino ou sem fins lucrativos.

A perspectiva do marketing socialmente responsável define que a questão-chave da empresa consiste em garantir que seus produtos e serviços sejam desenvolvidos mediante o respeito às condições sociais e ambientais. Nesse sentido, é preciso evitar a poluição ambiental, o esgotamento dos recursos naturais e o aquecimento da atmosfera terrestre, bem como a exclusão social e econômica de grupos e pessoas.

De acordo com a nova mentalidade da área de marketing, seu objetivo é aprofundar o conhecimento sobre os valores, cultura, estilo de vida e realidade cotidiana dos consumidores.

Atualmente, segundo o Instituto Ethos, *o* conceito de responsabilidade social refere-se a uma forma de condução dos negócios da empresa que a torne parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes envolvidas, como acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidoras, comunidade e governo. Exemplos de ações de marketing socialmente responsável incluem os patrocínios de ações culturais e sociais coordenadas por organizações não-governamentais ou do terceiro setor.

Uma nova mentalidade. A nova mentalidade em marketing, que passaremos a analisar a seguir, nasce em um contexto social e cultural determinado por duas características principais. Primeiro, por uma mudança na relação entre oferta e procura. Segundo, por uma mudança na forma de conceber e tratar o cliente. Vejamos cada uma dessas duas características e suas implicações para o desenvolvimento de uma nova mentalidade em marketing.

Em artigo recente, os pesquisadores Teniza da Silveira e Yves Evrard reconhecem que a prática empresarial, no século XX, conheceu sucessivas alterações de foco decorrentes de mudanças no ambiente econômico e social. Segundo esses autores, um dos aspectos desse ambiente que mais influenciou a relação entre empresas e clientes refere-se a mudanças no equilíbrio entre oferta e procura. Quando a oferta é maior que a demanda, uma situação vigente hoje, o demandante está em melhor condição para escolher entre uma grande variabilidade de opções que satisfaçam suas necessidades e desejos.

Quanto à mudança na forma de conceber o cliente, esta se refere à percepção de que o cliente é um indivíduo que possui sentimentos, emoções e desejos singulares, ou seja, o consumidor não é apenas um número ou uma unidade de lucro potencial que pode ser identificado exclusivamente com base em valores médios ou determinados padrões, tais como classe social, sexo ou escolaridade. Na prática, essa nova concepção de consumidor implica abandonar o nível da abstração e os conceitos vagos característicos em pesquisas de marketing. Implica, também, entrar em contato direto com o consumidor em seu ambiente real, estabelecendo com ele uma relação de proximidade que considere o que ele de fato necessita.

A mentalidade de marketing que surge nesse contexto refere-se a uma nova sensibilidade de compreensão do cliente ou consumidor. Alguns pesquisadores vêm chamando tal mentalidade de marketing etnográfico, que teria como objetivo aprofundar o conhecimento sobre valores, cultura, estilo de vida e realidade cotidiana dos consumidores. Para tanto, vêm adotando, de forma cada vez mais intensa, metodologias próprias de outras ciências humanas, como a antropologia. A etnografia, como metodologia de pesquisa, refere-se a uma observação *in loco* e

abrangente da realidade do consumidor e requer que o pesquisador adote uma postura de observador participante, envolvendo-se nas diversas atividades desenvolvidas pela população em estudo.

Na verdade, a associação entre estudos etnográficos e marketing, especialmente na área de comportamento do consumidor, intensificou-se a partir do final da década de 1980, quando se constatou um interesse dos antropólogos por essa área de pesquisa. John Sherry, em artigo pioneiro escrito em 1988, propunha diversas aplicações do método etnográfico em marketing, enfatizando a necessidade de um diálogo aberto entre os profissionais de ambas *as* áreas. Recentemente, revistas de disseminação, como *Exame*, vêm reconhecendo o valor do marketing etnográfico, ao mesmo tempo em que se observa crescente número de consultorias oferecendo pesquisas etnográficas para seus clientes.

De olho na realidade. Inovar em marketing pressupõe uma mudança de mentalidade que coloque em ação novos valores e novos sistemas de referência. Pressupõe, também, uma ruptura com práticas rotineiras e arraigadas. No momento atual, a inovação implica sair do comodismo e buscar interação direta com o consumidor, entendendo seus reais problemas e oferecendo soluções que, além de venderem produtos, contribuam para a melhoria de sua qualidade de vida e para a superação dos problemas socioeconômicos do país (ver Box).

Talvez o maior desafio da nova mentalidade em marketing seja a necessidade de desenvolver novos instrumentos de pesquisa de campo que permitam o contato direto com consumidores e comunidades. À medida que desenvolver e utilizar tais instrumentos, a área estará mais habilitada para compreender as reais necessidades de suas populações-alvo. Outro desafio será o progressivo abandono de categorias abstratas, em geral importadas de realidades distintas da brasileira, para definir quem é o consumidor e como ele se comporta.

Tânia M.Vidigal **Limeira**
Profa. do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP
Doutora em Marketing pela FGV-EAESP
E-maü:tanial@fgvsp.br

Indo à casa do cliente

Parceria entre as empresas Unilever e Brastemp ilustra nova mentalidade em marketing, baseada no oferecimento de soluções elaboradas a partir de contato direto com a realidade do cliente.

Em março de 2004, a Unilever e a Brastemp lançaram o projeto Lavanderia Comunitária, em Heliópolis, um bairro da periferia de São Paulo. Construída em uma área de 108 metros quadrados, com apoio da União de Núcleos, Associações e Sociedade de Moradores de Heliópolis e São João Clímaco (Unas), a lavanderia tem 36 máquinas de lavar, 20 tanques e 8 secadoras de roupa, que funcionam 10 horas por dia, 6 dias por semana. Atende cerca de 2 mil famílias por mês, oferecendo infra-estrutura para a lavagem completa das roupas.

As donas de casa precisam se cadastrar para ganhar uma carteirinha e, com ela, passam a ter o direito de usar gratuitamente o espaço. A lavanderia conta hoje com a presença de um técnico da Brastemp para garantir o bom funcionamento das máquinas.

É claro que as empresas, por meio dessa iniciativa, estão procurando divulgar suas marcas e criar demanda para seus produtos. Porém, a diferença está em como fazem isso. O modo tradicional seria veicular propaganda na TV, o que não contribui para a resolução dos problemas concretos de seus consumidores nem, muitas vezes, para atingir esses consumidores, uma vez que as propagandas pressupõem um tipo de consumidor que não corresponde à realidade.

A outra maneira, inovadora, é ir à casa do cliente, perguntar o que ele precisa e investir em ações que tragam uma solução para seus problemas, além da venda do produto.

Fonte: GV Excecutivo, v. 4, n. 2, p. 32-37, maio/jul. 2005.