

## Estratégia em 360°

Arly Faundes

*Ser criativo e pensar exclusivamente em publicidade são coisas do passado. Atualmente, os gerentes de marketing são obrigados a operar de maneira integral, e o mais importante: demonstrar que seus investimentos dão retorno*



Quando chega a tormenta, os que saem vitoriosos são aqueles que sabem se reinventar e ver estes momentos mais como oportunidade do que como ameaça. É o que tem feito a chilena Juanita Rodríguez, que em outubro passado decidiu deixar o cargo de gerente de marketing do Banco Scotiabank para montar sua própria empresa de outsourcing de marketing estratégico, Gemaex, um modelo de negócio ainda novo no Chile e na América Latina. "Em períodos de crise como agora, as empresas tendem a reduzir custos e o marketing entra nesse meio. Ao reduzir recursos, surge o conceito de usar serviços terceirizados", explica Juanita. Por isso, ela aponta precisamente que este tipo de empreendimento é atrativo para as pequenas e médias companhias, as quais muitas vezes nem sequer podem sonhar em ter uma gerência de marketing.

Esta é uma prática muito desenvolvida em outros países como Espanha e Canadá, onde é aceito que o marketing possa ser terceirizado, como ocorre com serviços de TI ou de Recursos Humanos. "Isso permite que pequenas e médias empresas tenham uma gerência de marketing profissional e que companhias grandes, que não terceirizam tudo, pelo menos utilizem alguns serviços", diz Juanita.

E está claro que agora é o momento em que os gerentes de marketing enfrentarão a prova mais difícil. A crise econômica atual os obriga a enxugar orçamentos, ao mesmo tempo em que exige a grande responsabilidade de potencializar marcas e aumentar receitas. Enquanto no passado os gerentes de marketing só trabalhavam em funções de promoção ou relação com as mídias, a indústria agora cobra o aperfeiçoamento de habilidades financeiras. Hoje, trabalham muito mais próximos de outras divisões da companhia, justificando cada centavo de investimento. "Toda decisão e ação deve estar baseada em realizações e resultados", explica Erick Martínez, gerente de prática e melhoria de desempenho da PricewaterhouseCoopers, na Cidade do México.

De fato, segundo Martínez, antes a área de marketing tinha uma justificativa para ser qualitativa, agora é quantitativa, o que os obriga a incluir métricas de retorno sobre investimentos em marketing (Romi, na sigla em inglês), que basicamente calculam o quanto se ganha em vendas ou participação de mercado por cada centavo investido, algo que o marketing antes não incluía em seus afazeres. "Seja o marketing como outsourcing ou dentro da empresa, tem que ter o mesmo objetivo", diz Juanita.

"Quanto aos gerentes de marketing, é requerido que tenham visão de negócio, de produto e de poder quantificar o que foi gasto e o que voltou à empresa."

Além disso, está claro que os hábitos de consumo estão mudando e os gerentes de marketing devem incluir o conceito digital dentro de suas marcas, elegendo os canais mais rentáveis para se comunicar e também para distribuir produtos. O consumidor já não é o mesmo e, portanto, é dever desta área da empresa estar cada vez mais próxima para saber o que ele quer e como entregar a ele.

Algo bem conhecido, por exemplo, entre fabricantes de telefones celulares. Com a evolução da indústria de telefonia móvel e o consumo destes aparelhos, que vai superar os 60% de penetração em grande parte da América Latina, é difícil pensar nos celulares como artigos puramente eletrônicos. Eles se assemelham mais a elementos de consumo de massa, como bebidas ou chocolates. Não é à toa que seus pontos de venda incluem locais especializados, supermercados e lojas de conveniência. "Como é um setor que vem crescendo muito rapidamente, tem que haver algumas mudanças", diz José Luis De La Vega, diretor de técnicas de mercado de aparelhos móveis da Motorola no México. "No começo eram companhias dirigidas por engenheiros que depois se deram conta de que tinham que falar com consumidores."

Por isso, na Motorola são realizados estudos permanentes para conhecer o que interessa dos segmentos de consumo e poder transmitir isto às demais áreas da empresa. Não é à toa que o chamado "Go to market" é uma divisão interdisciplinar da companhia na qual trabalham pessoas de vendas, marketing, marketing de produtos - que engloba inovação e desenvolvimento -, fornecimento e operações. Funcionam de maneira integrada, mas ao mesmo tempo cada um desenvolve suas funções particulares. "Nós temos o conhecimento dos consumidores e dos meios, e outras áreas conhecem os distribuidores, como chegar aos varejistas e diferentes pontos de vendas", diz De La Vega. É o que muitos especialistas em marketing chamam de estratégia 360°, ou seja, uma tática integral entre as diferentes áreas da companhia e com o foco na rentabilidade do negócio.

Algo semelhante ocorre com outro fabricante de telefones inteligentes, a Palm, onde o marketing também opera em 360°. "O mercado está envolto no mesmo conceito da produção de um telefone", explica Alfredo Rosing, diretor de marketing para América Latina, em Miami. Desta forma, pelo menos um ano e meio antes do lançamento são investigadas quais vão ser as tendências dos próximos anos. Logo, a área de marketing trabalha com o departamento de pesquisa para desenvolver produtos com desenho e funções adequadas a cada tipo de cliente. Depois, trabalha com o departamento de vendas para ver como o aparelho será apresentado aos consumidores e junto à área financeira, para definir as projeções de vendas. "Agora é preciso haver métricas para cada uma das campanhas, conhecer financeiramente seus resultados", explica.

Tudo isso engloba os novos canais de comunicação. "Com o Facebook e o YouTube há uma ingerência tão grande que a empresa não tem controle total do que acontece, e tem que estar todo dia desenvolvendo novas tendências", acrescenta Rosing. Além disso, como bem sabem companhias como a Palm, na era digital, às vezes vale muito mais o que um amigo diz do que uma sábia mensagem de um publicitário na televisão.

A operadora de cartões Visa tem uma linha de ação similar para, além de promoções com os bancos, implementar ações de marketing que atinjam diretamente o consumidor, como programas de educação financeira na internet. "O mais importante é demonstrar como as atividades de marketing apoiam o negócio", afirma Sergio De Anda, diretor executivo de mercado para o México.

E quando se fala de marketing e internet, é obrigatório mencionar que o Google implementou novas ferramentas de marketing com seus próprios produtos. "O marketing deixou de ser uma ferramenta de aquisição de clientes para ser uma área que tem papel importante em relação a eles", afirma Alfonso Luna, diretor de marketing do Google para a América Latina. Isso acontece, sobretudo, com a internet, que não apenas permite dar a cada um dos clientes ofertas realmente personalizadas, mas também obter imediatamente repostas para tais ofertas. Gerentes de marketing que não estiverem adequados a isso, podem ficar séculos atrás de seus concorrentes. "A pesquisa como função do gerente de marketing se tornou trabalho em tempo real", complementa Humberto Valencia, acadêmico da Thunderbird School of Global Management, no Arizona.

Localizar, inovar, rentabilizar

Embora tudo isso possa dar a entender que as métricas, a compreensão do consumidor e a adaptação às novas tecnologias são coisas que deveriam ser conhecidas nas gerências de marketing, o certo é que são apenas as grandes companhias e multinacionais que seguem estas linhas no dia-a-dia e, mesmo assim, muitas empresas não são consistentes nisso. Os mesmos gerentes são testemunhas desta evolução. "A estrutura se especializou em agregar valor ao negócio", diz Marisol Angelini, vice-presidente de marketing da Coca-Cola no México. Segundo ela, as mudanças estão na alma desta disciplina de negócios, que há 20 anos se associava exclusivamente aos 4Ps - produto, promoção, praça e preço - e agora é muito mais dedicada à tornar o negócio rentável.

Parte importante da mudança passa, segundo Angelini, pelas pesquisas de mercado que permitem definir tendências e, o mais importante, descobrir oportunidades de negócio. "Uma vez que está claro qual é o objetivo do negócio e como essa marca contribui para conseguir uma oportunidade, então são oferecidas as alternativas ao consumidor", afirma Angelini. Se todo este plano for bem-sucedido, é medido com métricas que permitam realmente avaliar o impacto do marketing no negócio. "De alguma forma, dado que os grandes investimentos passam pelo departamento de técnica de mercado, há uma obrigação moral de demonstrar que cada dólar investido teve retorno", conclui. Não é por menos que as habilidades financeiras são parte das características que as empresas mais pedem. "Um bom gerente de mercado não vai ser destacar bastante se não dominar a parte financeira", explica José Guerrero, sócio da empresa de recrutamento Korn/Ferry no México.

E o que fazer em meio às dificuldades econômicas? Para Luna, do Google, os momentos de crises "são para encontrar projetos que gerem crescimento e deixar de lado os mascotes, que são aqueles que não crescem, mas que geram grande apego tecnológico ou sentimental", diz. "Eu modifiquei minha variedade de investimento entre os produtos que geram receita e os que não geram", exemplifica. Angelini, da Coca-Cola, concorda com esta visão. "Se deixar de investir, quando voltar a fazê-lo terá que investir muito mais para retornar ao ponto em que estava", afirma.

Além das habilidades financeiras, para Guerrero, outro problema que enfrentam atualmente os gerentes de marketing em seus novos papéis é que muitas empresas multinacionais não têm conseguido responder, em termos de marketing, a seu crescimento internacional. "A globalização diminuiu a oportunidade do 'mercadólogo' fazer coisas locais", diz. Claro, muitas companhias devem seguir linhas internacionais de suas matrizes e algumas são mais restritas que outras. No caso da Puma, uma empresa que deve grande parte de seu êxito ao marketing de sua roupa "sportlifestyle" e cujas campanhas são oriundas da matriz na Alemanha, sempre é buscada uma forma "local" de se chegar a promoções aos consumidores. "A missão da área de marketing no Chile é aproveitar as ferramentas internacionais e utilizá-las localmente com a seleção das mídias, eventos a realizar ou patrocínios", explica Cristóbal Larraín, gerente de marketing da Puma no país.

Para a multinacional norteamericana Procter & Gamble, além de localizar oportunidades, sua gerência de marketing precisa inovar. Com cerca de 300 marcas, presença em 160 países e mais de 170 anos de história, a companhia tem nestes mesmos números motivos de sobra para estar sempre um passo à frente e não parecer antiquada, unificando um conceito ao invés de diferenciar seus produtos. "O presidente da empresa diz que nosso trabalho é muito simples: apenas dar à consumidora o que ela busca, e aí o marketing é importante", conta Daniel Campos, diretor de técnica de mercado para produtos de limpeza da P&G no México.

Por isso, na P&G, há a união dos conceitos de inovação e de marketing, que parte da observação do que os consumidores precisam. "Antes, a inovação nascia nos laboratórios, onde se inventavam novas tecnologias, e logo depois entrava o pessoal do marketing", explica Campos. "Agora, com o entendimento da consumidora, buscamos soluções e vemos o que podemos inventar". Sendo assim, no México o trabalho conjunto da área de marketing e de pesquisa criou o amaciante Downy de livre enxágue. "Vimos que muita gente pobre não tinha água e quando se utiliza mais água é lavando", acrescenta.

Uma reação à situação atual de carência de água tão certa quanto esta deve alertar gerentes de marketing, mostrando que nestes momentos é possível transformar o problema econômico em um benefício. "Os executivos em técnica de mercado hoje devem, mais do que nunca, se reinventar", afirma Guerrero, da Korn/Ferry. "Hoje, os gerentes de marketing que querem fazer mais com mais orçamento estão fora da jogada, eles tem que fazer o mesmo, mas com orçamento igual ou menor". É aí que se encontram as verdadeiras habilidades.

FAUNDES, Arly. Estratégia em 360°. **América Economia**. Disponível em: <<http://www.americaeconomia.com.br>>. Acesso em 17 mar. 2009