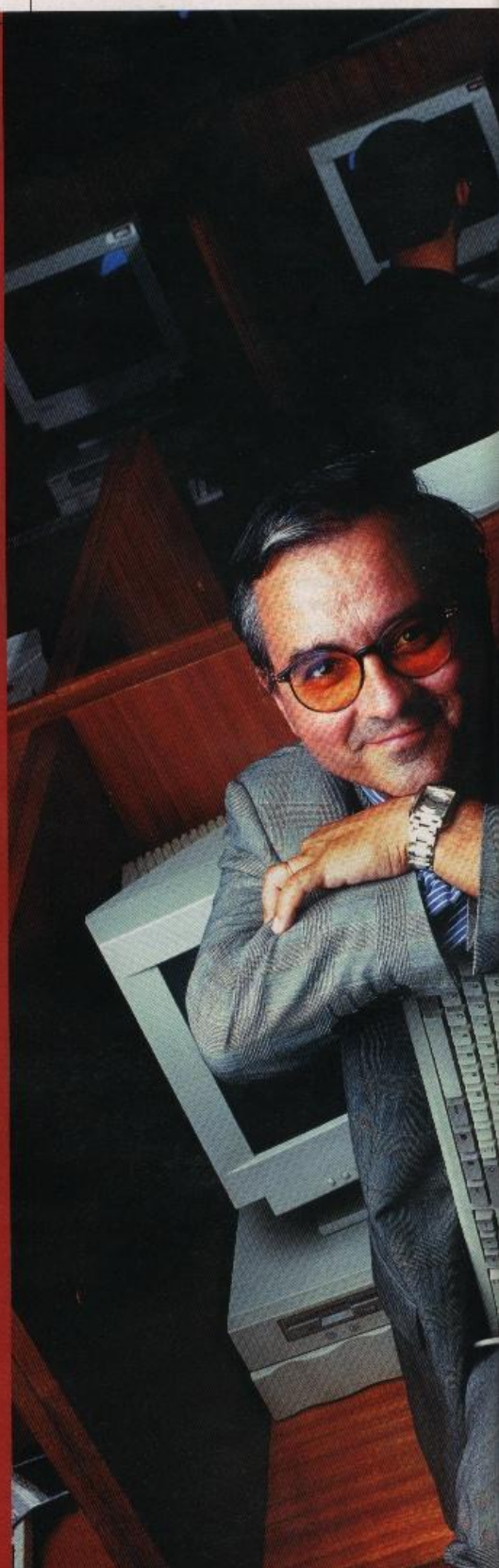


## Os Nossos Neurónios

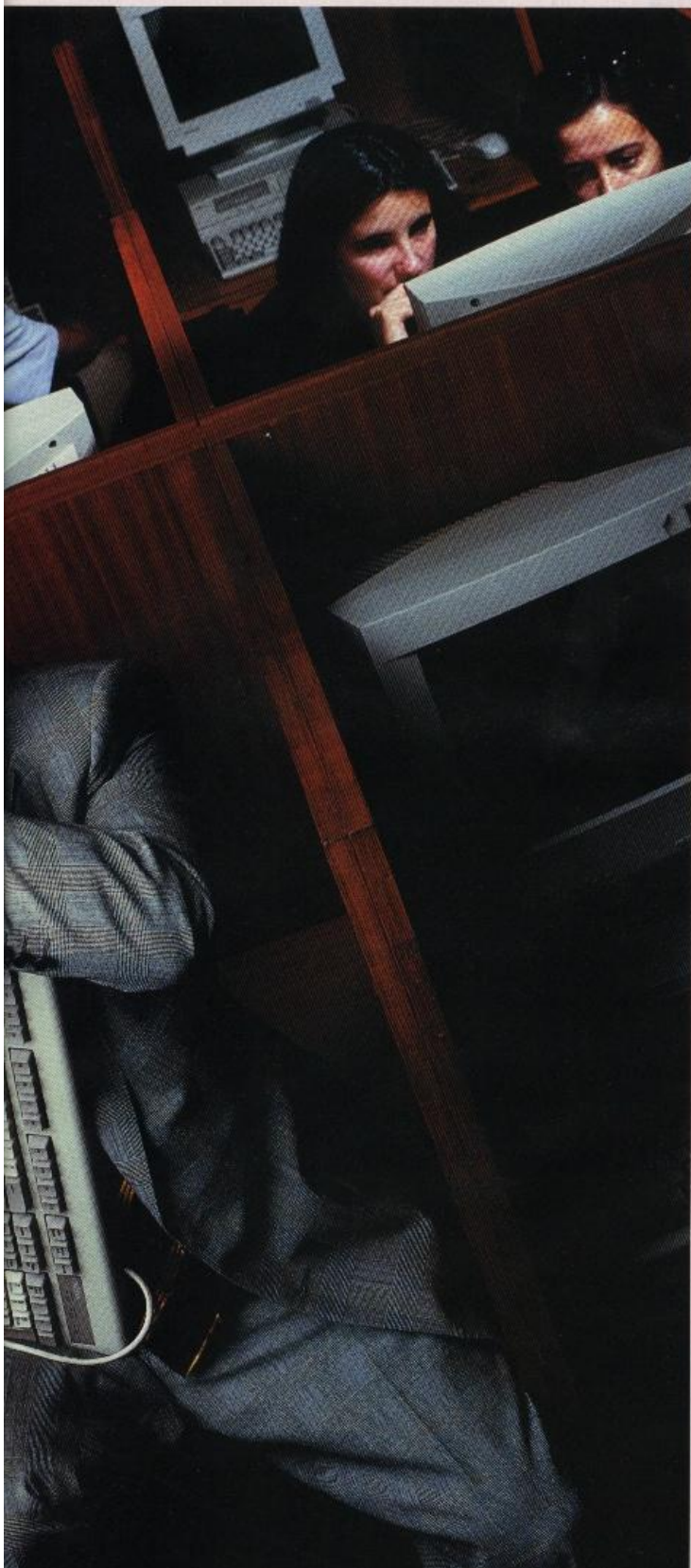
Carlos Brito, director de Marketing e Comunicação na Faculdade de Economia do Porto, explica-nos como é que o marketing pode melhorar a crescente virtualização nas relações entre organizações empresariais

# Surfar no marketing da Terceira Vaga

Num recente estudo, a Forrester Research prevê que os negócios norte-americanos de empresa-para-empresa feitos através da Internet chegarão ao montante de 600 mil milhões de contos em 2004. Este crescimento irá também ser acelerado através do rápido desenvolvimento dos e-marketplaces (mercados electrónicos para empresas) que deverão controlar 53 por cento de todo o comércio on-line. À medida que as empresas adoptarem os e-marketplaces e assumirem práticas de negociação mais dinâmicas, as práticas negociais existentes, assim como a tradicional cadeia de distribuição, serão gradualmente postas de parte. Carlos Brito considera que o lugar do marketing não deve situar-se nas últimas carruagens dos decisores, mas antes contribuir para a elaboração destas novas regras do jogo económico. Prognósticos? Só no fim do jogo | Entrevista e fotografias de Raúl Cruz







**Notícias Magazine (NM)** – Quando o director de uma estação de televisão portuguesa afirmou que se vendia um presidente tal como se vende um sabonete, ele corroborava o sentimento negativo que o público nutre de uma maneira geral pelo marketing. O que é que se entende por marketing?

**Carlos Brito (CB)** – Na primeira aula que dou aos meus alunos, lembro-lhes sempre que rasguem a página do livro em que virem uma definição do que é o marketing. Condensar esta noção em duas ou três linhas só servirá para os confundir ainda mais. Mas se me perguntar para que serve o marketing, aí posso responder-lhe simplesmente: para me ajudar a criar valor. Qualquer organização deve criar valor. Se for uma empresa, este valor será obrigatoriamente económico, mas poderá ser igualmente social, cultural, ou mesmo político. No caso de uma fundação, o seu primeiro objectivo será evidentemente mais cultural que económico. Uma instituição de apoio à pobreza tem também que criar valor, e não só valor social. O marketing fornece as ferramentas que ajudam os decisores de qualquer tipo de organização a criar maior riqueza: os recursos humanos, materiais, tecnológicos, financeiros, etc., devem dar origem a um produto ou serviço que tenha um valor acrescentado.

**NM** – No sua investigação, a publicar no fim do ano, fala de uma nova maneira de abordar as relações entre parceiros de negócios e que denomina por “marketing da terceira vaga”. Quer explicar?

**CB** – Quando Henri Ford, produzindo o primeiro automóvel em série que era o Ford T, afirmava que os seus clientes podiam escolher um carro de qualquer cor desde que fosse preto, estava a falar claramente de marketing de massas, a primeira fase conhecida do marketing. Tinha um

**“Compete à sociedade - e não apenas ao Estado - criar mecanismos de auto-regulação. Sabe-se que para que um determinado sector possa sobreviver a médio ou a longo prazo tem que haver sempre regras de conduta”**



**Chama-se** Carlos Melo Brito

**Nasceu** em 25 de Junho de 1957, no Porto

**É** director de Marketing e Comunicação da FEP, e consultor de marketing da Fundação de Serralves

**Espera que** o marketing venha a assumir um papel motor para o reforço da competitividade das empresas portuguesas

**Ao gestor de marketing** cabe tornar simples aquilo que é complicado – e, principalmente, não complicar aquilo que é simples

**O sucesso empresarial** depende essencialmente de: capacidade para compreender a realidade, trabalho, estratégia clara, visão e vontade de vencer

**Aconselha os sites**

<http://www.outsourcing-supply-chain-management.com>

<http://www.forrester.com>

<http://www.cappgemini.com>

<http://www.tradecom.pt>

<http://www.sap.com>

produto genérico que era simplesmente colocado no mercado sem grandes diferenciações. Mais tarde, entrou-se numa segunda fase: o marketing segmentado. O mercado, isto é, o conjunto dos clientes actuais e potenciais de uma empresa não é homogéneo, daí eu poder detectar nele vários segmentos. Isto feito, terei que escolher os segmentos para os quais pretendo dirigir-me e ter uma oferta adaptada a cada um deles. Hoje, a grande tendência está naquilo a que chamo “marketing da Terceira Vaga”. Não desprezando os segmentos de mercado, tenta-se ir além, procurando ir ao encontro das expectativas, interesses e motivações individuais. A Volvo, por exemplo, propõe aos consumidores o modelo S40 com 14.000 versões derivadas das escolhas possíveis entre a cor, jantes, opções, etc. – um carro à medida de cada cliente. As empresas tendem hoje a praticar o que o alfaiate de ontem já fazia, sem o saber, com cada cliente: um marketing personalizado.



**“cliente-rei”** esconde hoje outros interesses?

**CB** – Quando eu individualizo uma relação, consigo poupar muito em custos. Se tiver uma base de dados individualizada sobre os meus clientes, e se conseguir traçar um perfil perfeitamente claro de cada um deles, eu não vou, por exemplo, gastar dinheiro em acções de publicidade junto de um público que sei que não vê anúncios! Quando uma empresa procura ir ao encontro de interesses e expectativas dos seus clientes individualmente considerados, o que ela prossegue principalmente é ser mais eficaz, eficiente e competitiva do que os seus concorrentes, com custos menores. É um dos grandes contributos do marketing individualizado.

**NM** – A criação de bases de dados

**NM** – A diferença parece estar na aplicação, em grande escala, da lógica que rege as relações interpessoais para o mundo empresarial...

**CB** – O marketing da terceira vaga, sendo um marketing individualizado (one-to-one), tem uma clara componente relacional. Nesse sentido, há um forte paralelismo entre as relações inter-organizacionais e as relações pessoais. Já era tradicional falar-se, em marketing, do ciclo de vida de um produto. Hoje, estuda-se também o ciclo de vida de uma relação. Quando uma empresa se relaciona com um cliente, um fornecedor ou um concorrente, essa

relação não é a mesmo ao fim de oito dias ou ao fim de cinco anos. Vai-se da fase de um primeiro contacto, passando por um maior conhecimento que fundamenta a relação, até uma eventual dissolução. As relações pessoais não fogem a este ciclo.

**NM** – A velha máxima do

(datawarehouse) é uma das ferramentas mais perigosas e polémicas que o marketing emprega. Apesar da lei, as quebras de confidencialidade dos dados são frequentes, tanto por parte de instituições privadas como de certas instituições ligadas ao Estado...

**CB** – A capacidade de armazenagem e tratamento da informação que os computadores trouxeram como ferramentas para o marketing é fabulosa. Um Banco, um clube de futebol, uma empresa de transportes públicos ou um hospital podem recolher e analisar dados extremamente importantes e confidenciais sobre a vida particular de cada um, podendo formatar, em larga escala, a sua oferta e actuação à medida de cada um. Esta informação tem que ter limites no seu proveito. Quais são os limites internos que guiam a análise e utilização dos dados por parte de uma organização? A análise separada de dados sobre uma mesma pessoa tem incidências diferentes das que tem um estudo do cruzamento dos mesmos ou a sua cumulação. Basta, por exemplo, saber que carro uma pessoa tem para conhecer o nível dos seus rendimentos e estilo de vida. É um simples mas forte indicador que até as Finanças desconhecem. O outro limite da actuação é a cedência de bases de dados a terceiros sem o conhecimento de quem lá figura. Há que proteger a confidencialidade.

**NM** – A ética não será o que garante, entre parceiros de negócios, que o marketing relacional possa cumprir objectivos num clima de confiança?

**CB** – A ética empresarial reflecte-se tanto na maneira como lida com os empregados como com os fornecedores ou clientes. Mas quando eu começo a conhecer individualmente as pessoas, as questões de ética assumem um cariz extraordinariamente importante. Compete à sociedade – e não apenas ao Estado – criar certos mecanismos de auto-regulação. Sabe-se que para que um determinado sector possa sobreviver a médio ou a longo prazo tem que haver sempre regras de conduta.

**NM** – Sabendo que dois terços das transacções são feitas de empresa-para-empresa (business-to-business), como é que o marketing influencia esse campo?

**CB** – O mais estranho é que a grande



## Os Nossos Neurónios

maioria dos manuais de marketing estuda quase exclusivamente as relações entre empresas e consumidores (business-to-consumer)! Podemos questionar-nos sobre as ferramentas com que as empresas trabalham neste ponto fulcral do seu funcionamento, que representam as compras, o chamado business-to-business. Para vender bem, é preciso comprar bem. Eu preciso tanto de marketing para comprar como para vender. Para comprar, vou ter que saber negociar produtos, preços, serviços e prazo de entregas, dominando todo um marketing das compras. Como é que se pode pedir a um homem de marketing, um comercial tradicional, que venda e tenha sucesso, quando a empresa compra mal e produz pior? É nesse sentido que se fala de “marke-

cializa, o que não a impede de os produzir tão bem ou melhor do que se os construísse sozinha. Quando falamos da Benetton não falamos só da Benetton mas sim das centenas de agentes económicos que giram em torno deste centro estratégico, que controla uma vasta rede. Em Portugal, a indústria dos moldes para plásticos na Marinha Grande funciona muito nessa base.

**NM – Que modificações introduziram as novas tecnologias na gestão do marketing?**

**CB –** As novas tecnologias agiram sobre o marketing como um catalisador, tornando mais rápida a troca de fluxos de informação e, consequentemente, de fluxos físicos. Graças a elas, consegue-se fazer em três dias, hoje, a entrega de uma encomenda

que dantes levava três semanas quando feita manualmente, e isto com menos erros e um preço inferior. O desenvolvimento da internet consagrou uma nova forma de fazer negócio: o e-business (negócio electrónico). Se a diferença entre o genoma

do macaco e o genoma do homem é de apenas três por cento, eu diria que a diferença entre o genoma do comércio e o genoma do comércio electrónico é de um por cento! Não nos iludamos: no negócio electrónico é sempre de negócio que se trata.

**NM – A sua investigação antevê o assalto maciço que as empresas vão lançar sobre a net...**

**CB –** Não há dúvidas que o grande crescimento financeiro da internet no âmbito dos negócios esteja na área do business-to-business. Hoje, já existem empresas que se colocam em contacto umas com as outras através de um e-marketplace (mercado electrónico), gerido por um portal, onde elas negociam, tratam, compram e vendem entre elas. As empresas vão conhecer ganhos significati-

vos em termos de tempo, eficiência e custos se as suas transacções forem feitas através da net. Historicamente, a empresa que começou por adoptar uma atitude passiva em que esperava pelo cliente, teve que passar por uma atitude activa, em que ela o procurava, para finalmente acabar numa atitude interactiva. Hoje, uma empresa tem que saber dialogar e gerir a suas relações com os seus “parceiros de negócio”, quer sejam clientes, fornecedores ou concorrentes. Durante anos, falou-se da globalização dos mercados. A internet vai ajudar a aproximar melhor os vários parceiros para que os negócios sejam realmente universais, nos sítios em que a rede estiver bem implantada. Como sempre, haverá sempre uns que serão mais universais que outros.

**NM – As tecnologias de informação vão, nos próximos anos, andar ainda mais rapidamente. Como é que o marketing vai adaptar-se?**

**CB –** Este é um desafio que as novas tecnologias colocam a quem se dedica ao marketing. Terá que se desenvolver suficientemente o marketing para que possa tirar todo o partido das novas tecnologias que não-de surgir. Em Portugal, o conhecimento sobre o e-business continua, por enquanto, a estar em larga escala nas mãos de técnicos oriundos da área dos sistemas de informação. Num mundo em que tudo muda muito rapidamente, a visão criativa é um factor crítico de sucesso. Mas o que será a visão criativa no âmbito dos negócios? Um dia, Picasso pintou um retrato da escritora norte-americana Gertrude Stein, que não ficou muito satisfeita com o quadro mas teve vergonha de o dizer. Contudo, desabafou, junto de amigos comuns, que achava que o quadro não estava parecido com ela. Mais tarde, estes amigos acabaram por dizer a Picasso exactamente isso. O pintor respondeu então: “Ela que não se aflija porque vai acabar por se parecer”. Amanhã, gostaria de ser capaz de ter o mesmo tipo de conversa sobre este assunto, mas dizendo já coisas diferentes. Isto significaria duas coisas: primeiro, que o mundo não parou, e não há-de parar! Segundo, que eu não parei. Este é o grande e eterno desafio que se coloca ao homem de negócios num mundo em que a única coisa que seja permanente é a própria mudança. ■

“Em Portugal, o conhecimento sobre o e-business continua, por enquanto, a estar em larga escala nas mãos de técnicos oriundos da área dos sistemas de informação”



ting integrado” – desde o início da cadeia de valor até ao seu fim.

**NM – O seu estudo mostra que as grandes empresas passaram do formato gigante dos anos 60 para uma parcelização que lhes permite funcionar em rede em torno de um centro estratégico. Quer comentar?**

**CB –** As empresas de sucesso, como a Nitendo, Nike ou Benetton, cada vez mais focalizam a sua intervenção nas actividades que produzem maior rendimento ao longo da cadeia de valor. Nas do início, como a concepção e o design do produto, e nas do fim, que é a marca e a comercialização. Aquilo que está no meio, designadamente a tradicional arte da produção, é hoje feita por terceiros (outsourcing). A BMW só produz vinte por cento dos componentes dos carros que comer-