

# Carlos Melo Brito

**Universidade do Porto**

**EM ENTREVISTA EXCLUSIVA PARA O PORTAL DO MARKETING**



## **Carlos Melo Brito**

**Universidade do Porto**

*MARKETING RELACIONAL : presente no passado e o trunfo do futuro.*

Numa conversa viva e desafiante, a entrevista com Melo Brito foi levantando o véu de ideias e projectos presentes e futuros mas integrantes e consequentes da sua carreira de investigação.



### **Carlos Melo Brito**

Universidade do Porto

Com um currículo académico de tão vasto, difícil de resumir, mas de onde podemos realçar, por exemplo, um prémio de prestígio, Carlos Melo Brito destaca-se do cenário do Marketing nacional projectando-o com impacto para além fronteiras.

Actualmente director de Marketing e Comunicação da Faculdade de Economia do Porto, Melo Brito é Doutor em Marketing Estratégico na esfera das redes industriais e cooperação de empresas, pela Universidade de Lancaster, no Reino Unido. Tem, também, sido consultor de gestão e colaborador em várias empresas nacionais e internacionais, nomeadamente, na Comissão das Comunidades Europeias, no Consórcio da Zona Franca de Vigo, no grupo Sonae, na Fundação de Serralves, entre outras.

Responsável pela concepção e execução de diversos estudos de mercado, em particular aquele que originou a implantação da *Benetton* em Portugal, Carlos Brito recebeu, da Fundação Eng.º António de Almeida, um prémio prestígio relativo ao facto de ter sido o melhor aluno do seu ano na licenciatura em Economia, pela Universidade do Porto. Possui também MBA, pela Nova de Lisboa, sob orientação da Wharton School of Pennsylvania.

Desde 1980 que Melo Brito se dedica à Faculdade de Economia do Porto e à Universidade Católica. É nestas duas Instituições que a sua carreira universitária se tem vindo a desenvolver. Na primeira, é membro do Conselho Directivo e do Conselho Científico, tendo sido director da Licenciatura em Gestão entre 1997 e 2000; na Universidade Católica, é Professor-Coordenador da área de Marketing desde 1994, cargos de direcção que, entretanto acumula com outras instituições e organismos.

O nome de Melo Brito faz, ainda, parte do projecto de investigação promovido pelo ESMU (o European Centre for Strategic Management of Universities, em

Bruxelas) no domínio da gestão estratégica de universidades. Tem, também, projectos de investigação em Marketing de Serviços Públicos, Redes Industriais e Cooperação entre Empresas, Marketing Internacional, Organizações Virtuais, E-Business e Comércio Electrónico.

Da colecção de livros e publicações editadas, contamos oito obras e cerca de sessenta artigos. Dos livros, destacamos “Os Horizontes do Marketing” (um livro interactivo na sua apresentação on-line) e “Comércio Electrónico – Relação com Parceiros de Negócio”, mas a diversidade dos títulos anuncia o gosto que Carlos Melo Brito sente não só pela investigação versátil como pelo Marketing.

As suas comunicações científicas são muitas e, entre elas, nomeamos, a título de exemplo, *Os Novos Desafios do Marketing da Terceira Vaga*, *O Marketing das Cidades e a Política de Transportes*, e *A Identity-Mix – Uma Variável Emergente do Marketing*. Paralelamente, e sob a forma de artigos, colabora em diversos jornais e revistas, entre eles o *Semanário*, a *Vida Económica*, a *Revista de Contabilidade e Comércio* e a *Revista Portuguesa de Marketing*.

Carlos Brito é ainda referência nas listas de membro da EMAC (European Marketing Academy), da APPM (Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing) e *reviewer* da ‘Industrial Marketing Management’, revista publicada por Elsevier Science Inc., Nova Iorque.

### **Resumo e Introdução:**

Director de Marketing e Comunicação da Faculdade de Economia do Porto, Carlos Melo Brito tem uma apetência natural para o seu projecto de investigação: o Marketing Relacional. Numa conversa viva e desafiante, a entrevista foi levantando o véu de ideias e projectos presentes e futuros mas integrantes e consequentes da sua já vasta carreira de investigação.

Encarando o Marketing não como uma ciência mas como uma ferramenta de gestão, Melo Brito considera que, embora as empresas tenham de ir ao encontro das necessidades dos clientes, devem conjugá-las com as suas próprias expectativas e metas a alcançar. Relativamente a isso, e a esta necessidade relacional do Marketing, considera-as as linhas condutoras que trouxeram este utensílio do gestor até aos nossos dias ainda que, só agora, nesta era da globalização, se tenha tomado consciência de tamanha verdade.

Este é o raciocínio que segue quando passamos a ouvir expressões como “patamares do Marketing”, “Business to Client”, “Marketing de Compras” ou “Estruturação”. Ou seja, um acumular de saber-ser e de saber-fazer, o Marketing a que se refere Carlos Brito - onde a individualização é um andar acima da segmentação – vai-se ajustando e recolhendo conhecimento, desde a idade da troca directa até à da globalização.

É uma nota a realçar o paralelismo que concebe para os serviços públicos. Caracteriza-os como uma área profundamente carente de orientação ao nível do Marketing Management e, ainda que sem dispensar as aspas, diz: «...vejam que os serviços públicos têm “comércio” e distribuição! Têm o “comércio tradicional” que são as repartições públicas que nos mandam ir de porta em porta para resolver um assunto; o ‘shopping’ que se chama Loja do Cidadão, já que lá encontramos quase tudo, e o “comércio electrónico” que, para nós, é o *Infocid*.»

E um futuro para o Marketing? Impossível de definir. «Quando muito, posso esboçar a próxima meia dúzia de anos», afirma. Prevê quatro áreas sensíveis que nomeia: a questão do Relationship Marketing, as marcas, a qualidade - «uma das ideias mais traiçoeiras com que nos podemos deparar » - e, claro, a globalização «...que está cá para ficar».

Assim, nesta entrevista, Carlos Melo Brito faz um percurso desde o passado até um futuro muito próximo do Marketing. Fala das suas ideias inovadoras, do mercado para o Marketing, e da internacionalização das empresas Portuguesas.

Analisa as defesas e os ataques que uma empresa e a marca possuem para fazer face à exigência individual do consumidor, de que forma esta nova tendência do Marketing afecta os negócios e qual é o novo formato organizacional que se avizinha.

Carlos Melo Brito termina com um conselho numa forma diferente da habitual...

**MktOnline.net** – Professor, como é que o Marketing se adaptou às Novas Tecnologias? É uma Ciência da Gestão ou da Comunicação?

**Carlos Brito** - O Marketing é, essencialmente, uma ferramenta de trabalho para o gestor. É por essa razão que não o considero uma Ciência. Quanto às Novas Tecnologias, houve épocas em que, de facto, o pensamento andou mais depressa que a técnica... basta pensarmos que o filósofo Grego Demócrito conseguiu imaginar, há milhares de anos, e pela dedução filosófica e não experimental, que a matéria era composta por átomos! Nos dias de hoje, a tecnologia anda, de facto, muito mais rápido não só do que o pensamento mas também do que as ciências mais *soft* conseguem acompanhar, o que torna muito difícil conseguirmos aproveitá-la a 100%. Como tal, o Marketing tem, também, essa dificuldade.

**MktOnline.net** – Uma das suas áreas mais fortes de investigação é o Marketing Relacional, como é que o define?

**Carlos Brito** - Qualquer empresa relaciona-se com outra... Pela sua própria natureza, ela tem que ter clientes, fornecedores, relacionar-se com bancos, com consultores, com o Estado... não há nenhuma que esteja isolada! Tradicionalmente, a gestão das empresas tem sido feita muito à base dos recursos e, aliás, basta passarmos os olhos pelos planos dos cursos de Gestão: ensinam-nos a gerir com cadeiras de gestão financeira, recursos humanos, de produção, etc. Aquilo que se sabe, hoje, é que isso não chega!

Uma componente importante do Management é, exactamente, a gestão dessas relações e, designadamente, a das relações com os clientes. Quando falamos de Marketing Relacional, falamos de um Marketing que, gerindo as relações - em princípio com clientes, mas não só... - tem em vista ajudar a criar valor para a empresa. Tenho vindo a desenvolver um conceito, o Marketing das Compras... que, no fundo, surge através do Marketing Relacional!

Ninguém consegue vender bem se não comprar bem e, portanto, para comprar, tem que negociar o produto, o preço, os prazos e as condições de entrega... portanto, eu diria que é preciso tanto ou mais Marketing para comprar do que para vender.

Marketing Relacional, não é, então e apenas o das relações com clientes: também é o Marketing das relações com os fornecedores. Porque estas exigem-no! ... não se trata é de um Marketing do mesmo tipo...

**MktOnline.net** – Mas quando o Professor fala de «relação com os clientes», refere-se ao Marketing Industrial, Empresarial, ou está a falar de Marketing generalizado?

**Carlos Brito** - ...do Marketing generalizado. O Marketing Industrial (aquilo que dantes se chamava Marketing Industrial e que, hoje, se chama Marketing Business to Business) sempre teve uma forte componente Relacional, tal como o Marketing de Serviços! Vamos buscar os escritos de há 20 anos e lá aparece exactamente isso. Nos nossos dias é uma componente reconhecida em qualquer área.

**MktOnline.net** – Tem muito a ver com aquilo que Josep Chias diz que é “O Mercado são as Pessoas”...

**Carlos Brito** - Não ponha dúvidas! Aliás, repare que, se a abordagem tradicional é actuar sobre o mercado, hoje, para uma empresa ter sucesso, não basta saber actuar sobre ele, nem mesmo ser pró-activa: muito mais do que isso é preciso interagir. Assim sendo, ninguém interage com o mercado porque é uma entidade abstracta: interage-se, sim, com clientes.

De facto, concordo inteiramente com isso, até porque todos nós sabemos que, se um gerente bancário sai de um banco para outro, leva os clientes com ele; se um chefe de vendas sai de uma empresa para outra, leva os cliente com ele ...e isso são relações! Aliás, é

importante realçar que esta componente sempre existiu, desde a economia artesanal de troca directa... agora, também nesta economia de mercado, altamente massificada e globalizada é vital geri-las.

**MktOnline.net** – Com a entrada em cena das Novas Tecnologias, a nível empresarial, passamos a equacionar uma perspectiva de Business to Business ou Business to Market?

**Carlos Brito** – A perspectiva Business to Business é uma perspectiva que existe em paralelo com a do Business to Consumer, ou seja, nós, no fundo, temos esses dois conceitos juntos ao nível do Marketing: as empresas que se relacionam com outras organizações ou as que se relacionam directamente com o consumidor final.

Quanto à questão do Business to Market, eu penso que é claramente algo que está ultrapassado. Podemos é falar do Business to Client, em que “client” pode ser um cliente organizacional - e, aí, estamos a falar de Business to Business - ou um cliente consumidor, e estaríamos a falar do Business to Consumer. Agora, Business to Market não, porque o Marketing, tende a ser fundamentalmente relacional, interactivo e as empresas não interagem com o mercado. Como já afirmei, as empresas interagem com clientes individualmente considerados, portanto, se quisermos um termo para resumir tudo isto, eu preferia, claramente, Business to Client.

**MktOnline.net** – Tendo em conta que a Globalização é esse facto consumado, quais as defesas e ataques que uma empresa e a sua marca encontram e possuem, perante a exigência apurada do consumidor individual?

**Carlos Brito** – Há quem diga que a questão da Globalização não veio alterar praticamente em nada a forma de abordagem do Marketing, que é apenas uma questão da dimensão do mercado e da complexidade das decisões porque as variáveis em questão são, na realidade, muito maiores. Mas, na prática, o facto de se ter uma



abordagem individualizada, tanto se coloca a uma empresa que opera na cidade do Porto, na região Norte de Portugal, na região Norte e na Galiza, ou à escala global! Claro que, neste último caso – e, isso, também tem a ver com a sua própria dimensão -, em princípio sentir-se-á fortemente incentivada a alguma standardização da actuação para, daí, tentar obter as economias de escala.

No entanto, o esforço para individualizar é exactamente o mesmo. Vemos empresas como a *McDonald's* que, embora tenham assente grande parte do seu sucesso na standardização, hoje já começam a dar uns bons exemplos do que é ir ao encontro de segmentos mais pequenos, de nichos de mercado, se quiser, a tentar fazer uma micro-segmentação e, no limite, individualizar a sua actuação.

**MktOnline.net** – Ainda relativo às empresas, como é que esta nova tendência do Marketing passa a afectar os negócios, isto é, qual o papel do Marketing neste novo formato organizacional que as empresas começam a assumir?

**Carlos Brito** – Esta nova maneira de encarar o Marketing mais relacional, mais interactivo está, interligada com outros fenómenos, designadamente, com alguma virtualização das organizações.

As empresas, hoje, começam a trabalhar mais em rede, mais em parceria e iniciam um fenómeno importante onde aquilo que é estratégia, em larga escala se sobrepõe ao que é estrutura organizacional. Aliás, hoje, temos uma palavra nova, a 'Estruturação', que significa ter uma estratégia e uma estrutura que estão intimamente ligadas.

Na realidade, quando nós vemos empresas a procurar ir ao encontro de necessidades e expectativas individuais, ao mesmo tempo que procuram ter flexibilidade e capacidade de adaptação ao mercado e, ainda, ter - ou procurar ter - as vantagens da grande dimensão tal como o prestígio, o poder negocial, as economias de escala, nós vemos que isto só é possível quando eu tenho uma estratégia e uma

estrutura que, ao nível global, se confundem. Verificamos, então, que as empresas procuram organizar-se em rede e, a própria organização é, em parte, a sua estratégia. Daí utilizarmos o termo 'estruturar': estratégia e estrutura em parte uma e a mesma coisa...

**MktOnline.net** – Podemos, então, considerar essa *buzz-word* como um termo aberto...

**Carlos Brito** – Podemos, sim. E, aliás, volto a realçar que, cada vez mais, as questões de organização estão ligadas às questões de estratégia e, em particular, ao Marketing. Por exemplo, a questão, não dos recursos humanos mas da gestão das pessoas é um elemento fundamental.

Como já o disse, sempre foi, mas quando introduzo o termo “gestão de relações” estas são executadas por pessoas e, por isso, a questão assume uma importância acrescida... Até porque, ao usarmos o termo 'pessoas', falamos em formas de organização, por isso, tudo isto está muito mais interligado. Ter Marketeers que estão num 24º ou 25º andar em gabinetes luxuosíssimos mas que já esqueceram a cara do cliente, é um fenómeno que tende a ser ultrapassado.

**MktOnline.net** – No momento “agora”, Professor, entre Portugal e um mercado global onde os segmentos acabam por não ter essa faceta “homogeneizada”... como é feita a internacionalização?

**Carlos Brito** – Bem, são vários ingredientes. Um deles é pensar grande, isto é, nós não nos podemos caracterizar como um país pequeno, com um mercado pequeno e que, portanto, vamos avançar para um mais vasto, onde somos um “pequeno” país a concorrer com grandes empresas. Temos de eliminar essa mentalidade: nós, como todos os outros, temos as nossas capacidades e é preciso, desde logo, ter grandes ideias para ter grandes projectos.

Segundo ingrediente: a verdade é que existem muitas empresas nacionais que, dentro desses mercados globais, têm uma dimensão relativamente reduzida. Isto, claro, não é generalizado e, para isso, temos os exemplos da Sonae, o Grupo Amorim, como sabe, líderes mundiais nas áreas dos aglomerados de madeira e cortiça, respectivamente... mas a grande maioria é relativamente pequena.

Neste contexto, parece-me que a abordagem de mercados externos deve ser feita de acordo com alguns princípios. Acima de tudo, nunca complicar aquilo que é simples, isto é, se eu tenho um mercado externo que está aqui perto como o Espanhol, o Francês ou o Belga, porque é que hei-de começar a investir na China ou no Japão, por muito grandes que sejam ou por muito potencial que tenham? ...Aliás nós verificamos que alguns dos fracassos do investimento externo Português passam mesmo por aí: por se investir demasiado longe e em mercados desconhecidos...

Quando nos apercebemos que, grande parte do investimento externo Português se canaliza quer para o Brasil quer para Espanha, verificamos dois factores de proximidade: a cultural para o primeiro e a geográfica para ao segundo, o que faz perfeitamente sentido.

Depois, outro aspecto ainda: as empresas não devem ir sós. Para muitas, irem isoladas actuar em mercados estrangeiros pode ser um risco: daí a questão das parcerias. Uma associação, de forma integrada, coordenada, uma marca e uma abordagem comuns, em determinados mercados, é uma vantagem. Se quiserem, “a união faz a força” e uma empresa que factura um milhão de contos pode ter alguma dificuldade em operar em mercados alargados...! Exemplos de parcerias de sucesso são os casos da *MGlass*, da *Petit Patapon* ou da *Throttleman* que ninguém imagina portuguesas, mas são.

**MktOnline.net** - Pego na sua última frase... como explica o facto de muitas das nossas marcas não enfatizarem o serem de Portugal no nome que as identifica? ...Até porque é curioso notar que muitas delas detêm muito mais sucesso que as de nome nacional...!

**Carlos Brito** – Existem vários factores que influenciam a qualidade percebida de um produto. Tem a ver, por exemplo, com o design, com a funcionalidade, com a qualidade técnica, mas também tem a ver com a imagem desse produto! E essa imagem é passada através de quê? Primeiro, pela marca... “É *Bosch* é bom”, “É *Miele*, é bom”... mas há que juntar a imagem do país de origem! Nós dizemos, “É Alemão, é bom!”, “É Japonês, é fiável!”, se o calçado é Italiano, tem prestígio, etc, etc. Ora, aquilo que acontece em muitos produtos Portugueses é que a imagem do país de origem não é famosa. Portanto, desde logo, uma das maneiras de ultrapassar isso é ter uma marca que não ‘amarre’ demasiado a Portugal!

Depois, há outras razões técnicas que passam por ter uma marca com um nome ‘estrangeiro’ procurando captar a imagem do país de origem. Por exemplo, a *Petit Pataton* é, sem dúvida, uma marca mais forte do que se tivesse um nome bem português, embora, claro, haja exemplos de sucesso como a *Cenoura* (porque me parece que os erros posteriores foram mais ao nível da produção que da comercialização), a *Salsa*, o *Mateus Rosé*...

Mas, naturalmente, é preciso ver em que áreas estamos a actuar, depende do produto... No fundo, e como sempre, cada caso é um caso e há, isso sim, que o analisar e assumir o risco que existe sempre que queremos avançar... *Nokia*, durante muitos anos foi, por muitos, considerada uma marca Japonesa e não me quer parecer que os Finlandeses tenham ficado diminuídos por isso...

**MktOnline.net** – Neste período de transição, para si, Professor, quais são os “Horizontes do Marketing”?

**Carlos Brito** – Essa é uma questão pertinente. Como todos sabem, há muitos livros de Marketing - e eu estou a falar de clássicos, de grandes autores - com capítulos que se chamam “O Marketing do século XXI”... Eu não vou falar do Marketing do século XXI: quando muito, posso

esboçar a próxima meia dúzia de anos porque, dos restantes, eu não faço a mínima ideia do que possa acontecer, nem ninguém faz.

De facto, a globalização é um fenómeno que, quer queiramos quer não, está cá para ficar. A questão da gestão de relações é outro aspecto importante. Depois, a marca enquanto valor e a sua própria gestão é mais um aspecto fundamental no marketing.

Outro item é a gestão da qualidade que, para mim, é uma das ideias mais traiçoeiras com que nos podemos deparar. É muito fácil dizer “É preciso ter qualidade porque sem ela não se vende”, mas o que é isso de ter qualidade? O Punto, o *Ferrari*, o *Rolls Royce* ou o *Polo* têm ou não têm...? São conceitos relativos. Desde logo, não podemos confundir qualidade técnica com qualidade integrada porque esta é muito mais abrangente que a anterior: tem a ver com o design, com a funcionalidade... eu posso ter um carro muito bom mas ser difícil de conduzir!

Há outro aspecto que é o da qualidade relativa ao segmento, ou seja, eu posso dizer o *Volkswagen Polo* é melhor do que um determinado modelo da *Alfa Romeo* porque, no segmento em que está, a sua relação qualidade/preço é melhor.

Por outro lado, esta questão, hoje, entra muito com a satisfação e com as expectativas dos clientes. Há muita coisa que temos de aprender porque gerir a qualidade não é apenas uma questão de laboratório e garantir que o produto sai de acordo com as especificações técnicas. É um velho problema também dos serviços, até porque estes são uma boa fonte de inspiração e de terreno virgem para o Marketing actual! Um campo imenso a trabalhar é, por exemplo, o dos serviços públicos.

Veja que eles têm “comércio” e distribuição! Têm o “comércio tradicional”: as repartições públicas que nos mandam ir de porta em porta para resolver um assunto; o ‘shopping’ que se chama Loja do Cidadão, já que lá encontramos quase tudo; e o “comércio electrónico” que, para nós, é o *Infocid*. Ao mesmo tempo, estas são três formas de distribuição, exactamente iguais àquilo que se passa nos outros sectores de actividade económica.

Em resumo, se me perguntasse as áreas mais sensíveis do Marketing, eu diria que são a questão do Marketing Relacional, a questão das marcas, a questão da qualidade e, naturalmente, a globalização.

**MktOnline.net** – Para finalizar, Professor, qual considera ser o papel do Marketeer, agora que o Marketing pretende transmitir essa imagem individualizada do produto? E qual a atitude perante as expectativas pessoais do consumidor e as Novas Tecnologias?

**Carlos Brito** – O que posso responder é em jeito de conselho: olhem para os clientes e vejam-nos tal qual eles são. Com o que mais gosto de ilustrar esta ideia é uma frase de Fernando Pessoa, que considero quase como a linha condutora do Marketing.

Em resumo a frase diz que um comerciante não é mais que um servidor do público e que todos os que servem pretendem encantar. Agora, o modo como encantamos deve ser estudado partindo não do princípio que eles (os clientes) pensam como nós mas que nós é que devemos pensar como eles. Por exemplo, num vendedor de automóveis, a diferença não está em oferecer os tapetes do carro, o rádio ou outra coisa no género! ...Ele diferencia-se, sim, se depois da compra, entregar um ramo de flores às senhoras ou uma caneta aos homens...!