



As cinco regras do novo marketing

Poucas empresas não sentem as pressões da Internet. A maioria já iniciou programas para abordar seus mercados de maneira diferente, embora se considere atrasada em relação à curva de mudança. O que está acontecendo? Quase ninguém consegue prever como serão os mercados, os canais de distribuição e os métodos de promoção de produtos e serviços daqui a dois anos. Mesmo as confiantes empresas ponto.com orgulham-se apenas de sua capacidade de mudar rapidamente, não de sua capacidade de enxergar o futuro com clareza.

O especialista Regis McKenna, considerado a máxima autoridade do novo marketing, conta neste artigo –escrito com exclusividade para HSM Management– como ele encara o futuro do marketing. Segundo McKenna, é possível determinar as cinco regras básicas do novo momento e apontar algumas de suas possíveis consequências, tais como o fato de o preço e a escolha passarem a ter um valor maior do que a marca e o acesso substituir a radiodifusão.

O marketing, embora tenha a responsabilidade de enxergar as mudanças do mercado e fornecer respostas a elas, não tem sido um leme confiável nos últimos anos. Basta observar as revisões de estratégia “forçadas pelo mercado” em empresas como CBS, Compaq, Daimler-Benz, Levi-Strauss, Microsoft, Nike e Nordstrom. Em todos esses casos, as respostas às mudanças do mercado foram de reação, não de previsão. Não há dúvida de que, à medida que o mundo dos negócios ganha velocidade, é cada vez mais improvável que melhore a capacidade do marketing de prever e responder.

O surgimento de novas tecnologias, como o microcomputador, o telefone celular, a Internet e uma vasta gama de aplicativos, está mudando o modo de trabalharmos interagirmos e percebermos o mundo a nossa volta. As novas tecnologias estão mudando a conformação competitiva do mercado, bem como as atitudes e exigências dos consumidores.

Nesse cenário, o marketing, uma das funções mais valorizadas dos negócios, está passando por sua mudança mais radical e pode não mais ser capaz de fornecer o rumo ou a interação abalizada no mercado necessários para a empresa competir nesse ambiente vertiginoso. A tecnologia modifica os mercados e refuta leis há muito utilizadas para reger as atividades de marketing.

O marketing depende de pessoas experientes e talentosas que adquiram conhecimento e desenvolvam programas para atrair e manter clientes. Ao contrário de outras operações empresariais, só recentemente os aplicativos específicos de tecnologia da informação encontraram lugar nessa arena. O marketing é uma função intermediária. Ele se encontra

*HSM Management/
Ano 4 /Número 22/
Setembro - Outubro
2000*



A revolução digital estimulou a infidelidade às marcas. Possibilitou uma vasta rede de distribuição capaz de gerir uma imensa variedade de produtos

entre a companhia produtora e o mercado. E, como temos visto, outras organizações intermediárias estão desaparecendo porque não conseguem mais cumprir tão eficazmente seu papel de promover a interação direta entre compradores e vendedores.

Por isso tudo, é fundamental analisarmos o que está acontecendo com o marketing e tentar delinear algumas regras –e suas consequências– que possam ajudar os profissionais da área a adentrar este novo século.

O novo ambiente

As mudanças no comportamento do consumidor, as estratégias competitivas e a inexorável força das novas tecnologias estão batendo simultaneamente a nossa porta. Os processos são cada vez mais complexos, com um número muito maior do que antes de fatores que influenciam a tomada de decisões.

Um novo meio de comunicação, a Internet, uma criança de apenas 6 anos de idade, conquistou a imaginação dos empresários, o voto dos consumidores e o dinheiro do mercado. A Internet mudou, de forma singular e radical, o conceito de valor do serviço mais do que qualquer outra coisa desde o surgimento do telégrafo.

Todas as empresas dependem de informações e conhecimentos obtidos em vários tipos de interação. A manutenção de qualquer base de informações, por sua vez, depende da natureza da tecnologia utilizada. Como uma extensão da interação humana numa rede de relacionamentos cada vez mais presente, a Internet é revolucionária por redefinir os modelos de negócios e o futuro do marketing.

Basta observarmos como a tecnologia da informação mudou a conformação dos mercados no passado, com o telégrafo e a televisão. O telégrafo expandiu o âmbito dos negócios, de serviços locais para empresas nacionais e internacionais. Dessa forma, ampliou o conceito de mercado para algo além do círculo restrito de parceiros comerciais que uma pessoa poderia conhecer e confiar. O telégrafo e seu rebento, o telefone, forneceram a base de informação para a transformação da economia agrária em economia industrial.

A televisão, como meio de comunicação de massa altamente eficaz, acelerou e globalizou a economia de massa. Com o crescimento dos mercados, prevaleceram as marcas como forma de estabelecer confiança, identidade e presença numa sociedade cada vez mais sem rosto. Isso se refletiu na equação de valor de muitos produtos de consumo –o valor da embalagem, da marca e da publicidade supera o valor do conteúdo.

A Internet, entretanto, provoca mais mudanças radicais do que as inovações anteriores. A força inexorável das novas tecnologias fomenta transformações no comportamento do consumidor, o que resulta em mudanças nas estratégias competitivas e nas abordagens de negócios. Por consistir em um meio direto, interativo e quase onipresente, a Internet mudou o conceito de valor do serviço e tornou as informações parte do conteúdo da maioria dos produtos mais corriqueiros.

Uma infra-estrutura nova e transparente

A tecnologia reformula as regras de condução dos negócios, o que muda a maneira de pensar e agir das pessoas na condição de produtoras e consumidoras. Grande parte das coisas de que dependemos –telefone, automóvel, serviços financeiros, televisão, lojas de varejo– necessitam infra-estruturas complexas para dar apoio a sua existência. A complexidade dessas infra-estruturas é ocultada por uma interface simples, como as 12 teclas de um telefone. Com o uso frequente e uma interface transparente, qualquer “estranheza” desaparece e o comportamento deixa de ser uma questão de reflexão. A influência desses



A imagem vai originar-se menos dos meios de comunicação estáticos e mais das experiências interativas, que devem ser constantemente renovadas

sistemas, então, torna-se mais abrangente e afeta todas as facetas da sociedade.

Esse fenômeno é mais bem ilustrado pela televisão. Ela mudou o entretenimento doméstico, a publicidade, o desenvolvimento da marca, o marketing global, os veículos de informação e nossa cultura.

A televisão criou uma plataforma para o desenvolvimento das marcas, a apreciação de produtos e o envio de mensagens carregadas de tendências e efeitos sutis. Ela mudou a maneira de o consumidor perceber as marcas, fazer compras, programar eventos e transmitir novas idéias. Mudou a maneira de pensarmos sobre nosso mundo e nossa posição dentro dele, criando uma cultura global. E, finalmente, a televisão teve efeitos profundos sobre a economia de todo o setor de entretenimento.

Nesse sentido, o desenvolvimento da infra-estrutura, que vem ocorrendo há décadas, alcançou com a Internet um ponto tal que muda muitas premissas arraigadas do modo pelo qual temos feito negócios, principalmente em relação à maneira de encararmos o poder das marcas, a fidelidade do cliente e a mídia. Veja em seguida algumas regras que estão surgindo com base em nossa experiência.

Regra 1: A subestrutura digital muda tudo

Está-se criando uma infra-estrutura que terá maior impacto sobre a sociedade do que a televisão. Ela é tão abrangente e presente em nossa vida diária que a chamo de sub-estrutura.

Os *microchips*, os *softwares* e a comunicação de dados são o alicerce deste Novo Mundo. Os *chips* estão por toda parte. Todo dia entramos indiretamente em contato com centenas de *chips*, embora não notemos sua presença. Gordon Moore, presidente emérito e co-fundador da Intel, afirma que o setor de semicondutores produziu 10^{17} transistores em 1998, ou aproximadamente um transistor para cada formiga do planeta. É isso que significa o poder dos *microchips*: estar em todos os lugares ao mesmo tempo.

Os aplicativos, que dão vida aos *chips*, também são baratos e onipresentes. Uma variedade quase infinita de *softwares* está embutida em tudo, desde computadores e brinquedos a marca-passos e automóveis.

A comunicação, embutida nos *chips* e nos aplicativos, nos dá acesso, a baixo custo, a ricas informações, convertendo voz, imagens e dados digitalmente. Em 1985, custava US\$ 100 enviar 1 milhão de bits de informações de Nova York para Los Angeles. Hoje, isso custa menos de um centavo, e o preço continua baixando. E novos sistemas logo estarão em operação, para levar a Internet, as imagens e transações complexas a todos os lugares.

A comunicação digital implica a possibilidade de todas as formas de informação – texto, som, imagem e suas múltiplas combinações – estarem em todos os lugares ao mesmo tempo, distribuídas e disponíveis a qualquer momento. Por transpor as tradicionais fronteiras de concessão, e por um custo mínimo, essa nova tecnologia está chegando aos consumidores muito mais depressa do que qualquer tecnologia que a precedeu.

As aplicações são desenvolvidas rapidamente, mas as subestruturas levam muito mais tempo e seu efeito é mais amplo. Empresas como America Online, @Home, E-Bay e Yahoo consistem em tecnologias e redes desenvolvidas durante os últimos 20 anos. Os negócios que estão surgindo agora dispõem prontamente de um alicerce para edificar suas propostas. Eles alavancam a subestrutura de 300 milhões de computadores pessoais, 40 milhões de servidores, satélites, sistemas sem fio, redes de comutação digital, fibras ópticas, sensores inteligentes, bancos de dados e muito mais.



São abundantes os indícios de convergência entre empresas de software e agências de publicidade

Essas empresas inovam ao perceber como aplicar suas idéias à nova subestrutura. Ao trabalharem juntas, as tecnologias imperceptíveis redefinem os processos, alteram os princípios da competição e mudam a vida de todos nós. Elas criam novas oportunidades. Sem a subestrutura, não teríamos a personalização em massa ou o comércio eletrônico. Dessa forma, está montado o palco.

Consequência: o acesso substitui a radiodifusão.

A subestrutura auxilia a comunicação voltada para os negócios, mas seu maior diferencial é o acesso sem precedentes que possibilita, tanto do sistema aos clientes como no sentido inverso.

Os produtores esperam fisgar o cliente com dispositivos gratuitos e cobrar pelos serviços. Enquanto isso, os clientes acolhem a tecnologia como uma ferramenta para ampliar a demanda por excelência, o valor, a escolha, a novidade e o serviço individualizado.

Assim, da mesma forma que a TV aberta é gratuita, o acesso às informações e aos serviços na Internet é praticamente gratuita, pois a receita dos anúncios sustenta ambos os veículos. Além disso, à medida que os gastos publicitários migram do rádio e da TV para a Internet, este veículo muda a natureza das mensagens e o modo de recebê-las e apreendê-las.

A consequência do surgimento da subestrutura é o aumento da comunicação interativa. Isso leva à desmassificação dos mercados, à fragmentação do público e ao aumento da individualidade, ameaçando os negócios construídos segundo as premissas do mercado de massa. Afinal, essas mudanças solapam a base sobre a qual se constrói a fidelidade à marca. No lugar do investimento em produtos e marcas para o mercado de massa, essas mudanças propiciam o investimento na confiança e na identidade de grupos de afinidade servidos pelos distribuidores.

Regra 2: A fidelidade à marca desaparece

Ironicamente, essas maravilhas tecnológicas plantaram as sementes que corroem a fidelidade do cliente. No último quarto do século XX, o número de produtos, serviços e canais disponíveis para os consumidores aumentou significativamente.

A revolução da informação digital melhorou a produtividade, mas teve pouco a ver com o fomento da fidelidade do cliente. A revolução, na verdade, pode ter estimulado a mudança de marcas. A tecnologia diminuiu a barreira ao surgimento de dezenas de milhares de novas empresas, ao permitir a criação de produtos e serviços para segmentos mais estreitos do mercado. E possibilitou uma vasta rede de distribuição capaz de gerenciar uma variedade quase infinita de produtos.

A variedade de produtos nas grandes lojas de varejo pode atingir 200 mil ou mais unidades em estoque, com mais de 30 mil produtos diferentes nas prateleiras de um supermercado médio dos Estados Unidos. Há 100 mil fabricantes de microcomputadores no mundo inteiro.

Praticamente nenhum produto está imune à inovação, segmentação e fragmentação do mercado. Na Internet, a escolha chegará a milhões de itens, nos mais diversos locais espalhados pelo mundo. A entrega é feita em poucos dias, pelo correio. O consumidor não vê toda a variedade de opções –o processo decisório fica fácil e transparente com o uso do navegador e dos programas de busca. Tais ferramentas ocultam a complexidade.



Consequência 1: a escolha tem um valor maior do que a marca.

A concorrência aumentou em todas as áreas. Por exemplo, existem agora mais marcas de cerveja, biscoito, automóvel, computador e *software* do que em 1980. No entanto, há um número limitado de clientes, e a concorrência pela atenção e pelo dinheiro desses consumidores intensificou-se nos últimos anos. Oferecem-se “dois por um”, cupons de desconto, ofertas, prêmios de milhagem e aplicativos gratuitos – tudo para induzir à fidelidade. Já faz algum tempo que os produtores estão, no fundo, comprando seus clientes. Esse fenômeno do mercado, creio eu, criou um mercado de consumidores infieis.

Consequência 2: o preço tem um valor maior do que a marca.

A Internet reintroduziu antigos artifícios de preço: leilões e pechinchas. Todos os produtos e serviços podem não estar sob o martelo de um “ciberleiloeiro”, mas não há dúvida de que esses novos recursos terão influência sobre o comportamento do consumidor.

A marca já não fornece mais um guarda-chuva protetor para a fixação de preços. As informações e o custo dos produtos são compartilhados e cruzados nos consórcios de compra ou grupos de bate-papo pela rede. As corretoras virtuais agora buscam e encontram o melhor negócio em financiamento de carros e imóveis, livros e planos de saúde – e ainda vem mais por aí.

Os marketeiros perderam o domínio dos preços. Os consumidores entram na Internet para verificar a disponibilidade e comparar os preços de livros a carros. No entanto, ainda está por acontecer o alcance pleno dessa atividade, na medida em que chegarem às mãos dos clientes aplicativos mais sofisticados do tipo “procurar e comparar”. O preço, como a qualidade, agora significa “o melhor valor possível”. Com o acesso, entretanto, os consumidores mudarão constantemente a definição de valor.

Consequência 3: espera-se a novidade.

A tecnologia criou um mundo de eterna novidade. Os lançamentos de novos produtos estão duplicando a cada dois ou três anos, criando nichos lotados de concorrentes. A mídia funciona sem parar – 24 horas por dia, todos os dias – e lança uma abundância de novas idéias e marcas diante dos olhos dos consumidores.

A maioria dos negócios de alta tecnologia mostra que mais da metade de sua receita em qualquer ano advém de produtos com menos de dois anos de lançamento. De moda e carros a calculadoras de bolso e *softwares*, a novidade é lugar-comum, aguardada tanto pelos consumidores como pelas bolsas de valores.

Isso não quer dizer que os clientes estejam infelizes ou insatisfeitos com a mudança, mas sim que algo novo está sempre surgindo para ganhar sua atenção e satisfazer seus sistemas de valor na busca de novidades. É interessante observar que, não houvesse infidelidade à marca, as empresas não se mexeriam nos Estados Unidos.

Mais do que qualquer outra coisa, estamos testemunhando uma mudança não apenas nas estruturas de valor tangíveis, mas também na relação do valor percebido por produtores e consumidores. Não basta dizer: “Satisfaça seus clientes que eles permanecerão fiéis”. Não se pode supor também que os produtos e serviços de marca consigam preços mais altos. A escolha, o preço e talvez a novidade adquiriram um valor mais alto do que a marca. Talvez a fidelidade do cliente tenha-se tornado um conceito do passado.



Regra 3: Redefine-se o conceito de imagem

Há muito o marketing é o criador de imagens. A vida comercial não existe no vazio abstrato das qualidades humanas. A imagem é um elemento importante na difusão dos aspectos intangíveis da marca. Usam-se símbolos e timbres em edifícios, caminhões, embalagens e anúncios para conotar qualidade, confiabilidade, liderança e outras qualidades imateriais.

O que acontece quando desaparecem esses símbolos? Por exemplo, os bancos antigamente ficavam no núcleo de uma comunidade, com colunas romanas emoldurando entradas nobres que proclamavam: “Aqui é um lugar seguro para guardar seu dinheiro”. Já não é mais. Meu banco –em vários momentos– é um quiosque na esquina, no aeroporto ou mesmo em minha casa.

Nos EUA, as corretoras de valores tradicionais propalam seus anos de crescimento, experiência e estabilidade, enquanto as novas corretoras *on-line* possuem poucos anos de experiência e nenhum prédio enorme visível –ou seja, nenhum símbolo tradicional de riqueza, poder e experiência. No entanto, são realizadas cerca de 1 bilhão de transações por dia na Internet. Isso ainda é uma fração do volume total negociado, mas não há dúvida de que as novas firmas de corretagem e o modelo de bolsas de valores virtuais estão causando estrago e atraindo novos investidores.

Consequência: a presença substitui a consciência da marca.

Então, o que vai acontecer com a imagem nesse novo veículo? Eu acredito que a imagem vai originar-se menos dos meios de comunicação estáticos e mais das experiências interativas. Os consumidores formarão sua percepção com base na interação pessoal, na resposta do sistema e, mais importante ainda, na presença de uma interface acessível e inteligente.

Esse tipo de experiência propicia o imediatismo, a novidade, a lembrança e a simplicidade. As informações, sejam da Internet, sejam dos jornais, são descartáveis. Como os consumidores sempre exigirão novidades, as experiências devem ser constantemente renovadas e acessíveis a qualquer momento, em qualquer lugar.

A presença assume o lugar da consciência da marca obtida pela radiodifusão. O *software* da Amazon se lembra de mim melhor do que o caixa do banco com o qual trabalho há mais de 25 anos. As pessoas da Amazon.com não precisam conhecer seus clientes, pois seu *software* é muito melhor nesse aspecto.

Nessa altura de sua evolução, a Internet ainda é sofrível no fornecimento de uma largura de banda suficiente para conter toda a expressão humana. No entanto, ela pode interagir e criar experiências virtuais individualizadas. Os novos consumidores virtuais são ativos, não passivos. Eles não absorvem; exploram. Todos os serviços são experiências. A Internet força todos os negócios a tornar-se serviços.

Regra 4: O cliente torna-se seu próprio “marketeiro”

Podemos estar num mercado em que os clientes mudam mais depressa do que aqueles que estão tentando conquistá-los. As empresas munem-se de tecnologia para melhorar a produtividade, reduzir os custos e reagir à concorrência. O efeito inadvertido sobre os clientes, entretanto, é o aumento das expectativas. O consumidor adapta-se porque a tecnologia, oculta e transparente, é absorvida na corrente sanguínea da vida, fomentando desejos e expectativas.



Quando os consumidores experimentam a conveniência e a velocidade do auto-serviço, eles não querem outra coisa. A tecnologia faz o serviço e consegue-se –ou não– a satisfação do cliente no momento e no local do uso. Todo o trabalho de marketing é feito na própria transação.

Está surgindo um novo tipo de cliente e um novo tipo de relacionamento com o cliente totalmente baseados no acesso, na interface, nos serviços incorporados e nos sistemas inteligentes de informações que operam por trás de tudo. Os relacionamentos neste Novo Mundo são virtuais. Eles só adquirem vida quando o sistema detecta tipos específicos de dados. A subestrutura está sempre presente.

Com a Internet, o consumidor está desempenhando um papel mais ativo e engajado. Mais do que isso, esse novo meio está instruindo os usuários para um mercado em que eles exercitam a autoconfiança e a auto-expressão. Isso significa que os consumidores podem substituir sua atualização por meio de marcas pela atualização por meio de grupos de afinidade e valores compartilhados.

Consequência: é cada vez mais importante entender as atitudes do consumidor.

Todos nós nos consideramos um “mercado” e temos necessidades específicas. Como todos temos a capacidade de trocar facilmente de fornecedor, torna-se cada vez mais importante para os “marketeiros” entender profundamente os clientes. A maneira de os consumidores usarem os *sites* da Internet e se identificarem culturalmente torna-se cada vez mais importante como fator-chave para enviar mensagens de marketing convincentes.

Regra 5: O marketing será centrado na tecnologia da informação

As empresas precisam planejar e implantar sistemas corporativos que permitam ao marketing integrar-se aos sistemas de informação. O marketing deve mudar seu foco na imagem e na consciência para o foco na tecnologia da informação.

Um executivo da Procter & Gamble recentemente me perguntou se eu achava que sua futura agência de publicidade seria uma empresa de *software*. Foi uma questão provocadora que merece atenção.

Embora ainda seja cedo para prever uma vitória do *software* sobre o setor publicitário, são abundantes os indícios de convergência dos dois. Muitas agências estão investindo agressivamente na compreensão e no domínio tecnológico da Internet para poder ajudar os clientes a construir as marcas por meio de *sites* ricos em interatividade. A maioria das principais agências de publicidade criou subsidiárias ponto.com para desenvolver *sites* e estratégias de Internet. Entretanto, o futuro da publicidade na Internet está longe de ser uma forma de marketing confiável e institucionalizada.

Resultado: o novo marketing irá captar conhecimento continuamente

Com o desgaste da fidelidade à marca, o fato de a “imagem” tornar-se virtual e o cliente conseguir as ferramentas e a consciência para comercializar a si próprio como um indivíduo ou membro de um grupo, o marketing deve centrar-se cada vez mais na tecnologia da informação a fim de captar as informações necessárias para entender os compradores e fornecer os serviços necessários para continuar competitivo.

Resultado: no novo mercado eletrônico, o marketing vai transformar-se em um processo de aprendizado contínuo por meio do qual a empresa ganha conhecimento ao interagir com



os clientes e o mercado, e dessa maneira consegue adaptar-se e competir à altura.

Saiba mais sobre Regis McKenna

Regis McKenna é presidente do McKenna Group, firma de consultoria estratégica especializada na aplicação de tecnologia da informação, de telecomunicações a estratégias de negócios. Trabalhando no Vale do Silício nos últimos 36 anos, McKenna ajudou inúmeras empresas iniciantes, como America Online, Apple, Compaq, Electronic Arts, Genentech, Intel, National Semiconductor, Silicon Graphics, 3Com.

O especialista foi pioneiro de muitas das teorias e práticas de marketing tecnológico que se integraram aos fundamentos do marketing. Entre elas destacam-se: o processo de difundir tecnologia por grupos de usuários; o desenvolvimento de modelagem da infra-estrutura do setor; e, mais recentemente, o desenvolvimento do conceito de “tempo real” –segundo o qual o espaço de tempo entre desejo ou necessidade e satisfação reduz-se a zero, levando ao crescimento das tecnologias de auto-serviço.

O McKenna Group foi de grande importância na revolução dos microcomputadores, ao assessorar a Intel no lançamento do microprocessador e ajudar a Apple a firmar sua imagem e influência bem além de seu porte na época, entre outras realizações. Trabalhou com a maioria das principais empresas de tecnologia em momentos críticos de seu desenvolvimento e ganhou reputação ao contribuir com novas idéias para o sucesso.

Entre os livros escritos por McKenna destacam-se *Competindo em Tempo Real*, *Marketing de Relacionamento* e *Estratégias de Marketing em Tempos de Crise* (os três, ed. Campus). O especialista já esteve nas páginas de *HSM Management* em duas edições: número 1 e número 10.

Em outubro, ele e Stan Rapp estarão no Brasil em um seminário organizado pela HSM do Brasil.