ELSEVIER

PHILIP KOTLER

HERMAWAN KARTAJAYA

IWAN SETIAWAN

marketing 3.0

As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano



CAMPUS

O

novo modelo de marketing – Marketing 3.0 – trata os clientes n

ão como meros clientes, mas como os seres complexos e m

ultifacetados. Estes, por sua vez, estão escolhendo produtos e s erviços que satisfaçam suas necessidades de participação, c riatividade, comunidade e idealismo. Neste livro, Philip Kotler m

ostra porque o futuro do marketing está em criar produtos, s erviços e empresas que inspirem, incluam e reflitam os valores de s eus consumidores-alvo. Ele também explica o futuro do m

arketing e porque a maioria de seus profissionais está presa ao passado.

Para a próxima geração de profissionais de

marketing, que aumentará as contribuições da

disciplina de marketing para a sociedade e o meio

ambiente.

Philip Kotler

Para meu primeiro neto, Darren Hermawan, o

próximo grande profissional de marketing.

Hermawan Kartajaya

Para Louise, por seu incansável apoio.

Iwan Setiawan

Os Autores

Philip Kotler, conhecido como o “Pai do Marketing Moderno”, é professor de Marketing Internacional da Kellogg School of Management, Northwestern

University. O *Wall Street Journal* o considera um dos seis mais influentes pensadores da área de negócios.

Hermawan Kartajaya é fundador e CEO da MarkPlus, Inc., e um dos “50

gurus que moldaram o futuro do marketing”, segundo o Chartered Institute of Marketing, no Reino Unido.

Iwan Setiawan (Kellogg School of Management) é consultor sênior da MarkPlus, Inc.

Prefácio à Edição Brasileira

Hoje, o Brasil segue uma trajetória ascendente. Como um dos principais países do BRIC, o Brasil tem grande poder de in luência sobre as outras nações. O sucesso econômico do país dependerá basicamente da qualidade, do design e da capacidade de inovação de seus produtos e serviços. Toda empresa brasileira terá de criar, não apenas no Brasil, mas também no restante do mundo, uma imagem de que os produtos brasileiros oferecem excelente valor e alto padrão de serviço.

Cada vez mais, os clientes importam-se não só com os produtos da empresa, mas também com sua imagem e com o que ela defende. Ícones do mundo empresarial – Nike, Disney, BMW, Microsoft, Harley Davidson e outras – transmitem aos clientes sua personalidade e forte proposição de valor. As empresas que querem ser apreciadas precisam mostrar que se importam com as condições de vida das pessoas e com seus sonhos.

Precisam se conectar e servir a todos os stakeholders – empregados, fornecedores, distribuidores e a comunidade –, não apenas aos investidores.

As pessoas se importam mais com as empresas que se importam com elas. *Marketing 3.0* explicita o que as empresas precisam fazer para se destacar e ser valorizadas. Antes, bastava fabricar um produto a preços razoáveis. Depois, tornou-se importante incorporar ao produto emoção, não só funcionalidade. Agora, está se tornando importante apelar para o espírito humano. Este livro mostra como as empresas podem competir nesse nível.

Recentemente, os cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado) em administração no Brasil uniram forças para lançar a *Revista Brasileira de Marketing*, outro sinal do crescente interesse brasileiro pela utilização de

ferramentas de marketing para aprimorar a excelência de seus produtos e serviços.

Na condição de visitante no Brasil, ao participar dos programas Expomanagement, tornei-me fã do país e sei que o marketing será adaptado à realidade local e acabará contribuindo para o crescimento econômico do país e para a compreensão do marketing no mundo.

Philip Kotler

Professor de Marketing Internacional

Kellogg School of Management

Northwestern University

Prefácio

Segundo Alvin Tof ler, a civilização humana pode ser dividida em três ondas na economia. A primeira é a das sociedades agrícolas, em que o capital mais importante é a terra para uso agrícola. Meu país, a Indonésia, sem dúvida alguma, é rico nesse tipo de capital. A segunda é a Era Industrial, que se seguiu à Revolução Industrial na Inglaterra e no restante da Europa. Os tipos essenciais de capital dessa era são as máquinas e as fábricas. A terceira é a Era da Informação, em que mente, informação e alta tecnologia são tipos de capital essenciais ao sucesso. Hoje, com a humanidade se vendo diante do desa io do aquecimento global, estamos ingressando na quarta onda, voltada para a criatividade, a cultura, a tradição e o meio ambiente. Na qualidade de presidente, é nessa direção que pretendo seguir.

Quando li este livro, vi que o marketing também está seguindo na mesma direção. O *Marketing 3.0* se baseia na capacidade de os pro issionais de marketing detectarem as ansiedades e os anseios humanos, profundamente enraizados na criatividade, cultura, tradição e meio ambiente. Isso é ainda mais importante no caso da Indonésia, uma vez que nosso país é conhecido pela diversidade e a tradição cultural. A Indonésia é também um país de valores sólidos. A espiritualidade sempre fez parte de nossa vida.

Fico feliz com os exemplos, apresentados no livro, de multinacionais de sucesso que apoiam Objetivos de Desenvolvimento do Milênio para a redução da

pobreza e do desemprego nos países em desenvolvimento.

Acredito que as parcerias público-privadas sempre foram fundamentais para o crescimento econômico, sobretudo nos países em desenvolvimento.

Este livro também vem ao encontro da minha missão de deslocar os pobres da base da pirâmide para o meio da pirâmide na Indonésia. Também vem ao encontro dos esforços de meu país no sentido de preservar o meio ambiente, nosso maior ativo.

Em suma, estou orgulhoso ao ver que dois renomados gurus do marketing dedicaram energia e esforços à elaboração de um livro que pode tornar o mundo melhor. Parabéns a Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan, por este livro instigante. Espero que todos os seus leitores se animem a fazer diferença no mundo em que vivemos.

Susilo Bambang Yudhoyono

Presidente da República da Indonésia

Introdução

O mundo passa por um período de mudanças rápidas e avassaladoras.

Infelizmente, a recente crise inanceira aumentou o nível de pobreza e desemprego, desdobramentos que hoje vêm sendo combatidos com pacotes de estímulo ao redor do mundo com o objetivo de restaurar a con iança e o crescimento econômico. Além disso, a mudança climática e o aumento da poluição estão desa iando os países a limitarem a liberação de dióxido de carbono na atmosfera, ainda que isso imponha maior sobrecarga aos negócios. Além disso, os países ricos do Ocidente hoje apresentam uma taxa de crescimento muito mais lenta, e o poder econômico está rapidamente passando às mãos de países orientais com taxas de crescimento muito mais altas. Finalmente, a tecnologia está mudando – do mundo mecânico para o mundo digital, Internet, computadores, celulares e redes sociais – e isso tem profundo impacto no comportamento de produtores e consumidores.

Esses e outros desa ios exigirão que repensemos o marketing. O

conceito de marketing pode ser visto como um contraponto ao de

macroeconomia. Sempre que ocorrem mudanças no ambiente macroeconômico, o comportamento do consumidor muda, o que provoca mudança no marketing. Ao longo dos últimos 60 anos, o marketing deixou de ser centrado no produto (Marketing 1.0) e passou a ser centrado no consumidor (Marketing 2.0). Hoje, vemos o marketing transformando-se mais uma vez, em resposta à nova dinâmica do meio. Vemos as empresas expandindo seu foco dos produtos para os consumidores, e para as questões humanas. Marketing 3.0 é a fase na qual as empresas mudam da abordagem centrada no consumidor para a abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa.

Vemos uma empresa não apenas como um operador isolado em um mundo competitivo, mas como uma instituição que opera com uma rede leal de parceiros – empregados, distribuidores, revendedores e fornecedores. Se a empresa escolher com cuidado sua rede de parceiros, se seus objetivos estiverem alinhados e as recompensas forem equitativas e motivadoras, a empresa e seus parceiros, juntos, vão se tornar um competidor de peso. Para que isso ocorra, a empresa precisa compartilhar sua missão, sua visão e seus valores com os membros da equipe, para que eles ajam em uníssono com o objetivo de alcançar suas metas.

Descrevemos neste livro como uma empresa pode apresentar sua missão, sua visão e seus valores junto a seus principais stakeholders. A empresa lucra criando valor superior para seus clientes e parceiros.

Esperamos que a empresa veja seus clientes como ponto de partida estratégico e queira abordá-los em toda a sua humanidade, atenta às suas necessidades e preocupações.

O livro está dividido em três partes principais. Na Parte I, resumimos as principais tendências de negócios que moldam o imperativo de marketing centrado no homem e construímos o alicerce para o Marketing 3.0. Na Parte II, mostramos como a empresa pode apresentar sua visão, missão e valores junto a cada um de seus stakeholders – consumidores, empregados, parceiros de canal e acionistas. Na Parte III, compartilhamos seus pensamentos a respeito de vários aspectos das implementações do Marketing 3.0 para a solução de problemas globais, como bem-estar, pobreza e sustentabilidade ambiental, e mostramos como as empresas podem contribuir por meio da implementação do modelo de negócios centrado no ser humano. Por im, o Epílogo resume as 10 ideias

fundamentais do Marketing 3.0, apresentando exemplos seletos de empresas que adotaram o conceito em seu modelo de negócios.

OBSERVAÇÃO SOBRE A ORIGEM DESTE LIVRO

A ideia do Marketing 3.0 foi concebida originalmente na Ásia, em novembro de 2005, por um grupo de consultores da MarkPlus, empresa de serviços de marketing do Sudeste Asiático liderada por Hermawan Kartajaya. Depois de dois anos de cocriação, visando o aperfeiçoamento do conceito, Philip Kotler e Hermawan Kartajaya elaboraram uma versão inicial, lançando-a no 40o. aniversário da Associação dos Países do Sudeste Asiático (ASEAN – Association of Southeast Asian Nations), em Jacarta.

Único membro do G-20 no Sudeste Asiático, a Indonésia é um país em que a centralidade do homem e a espiritualidade superam os desa ios da diversidade. Quando criança, Barack Obama, presidente dos Estados Unidos, morou por quatro anos na Indonésia e lá aprendeu sobre

“centricidade humana” do Oriente. O Marketing 3.0 nasceu e ganhou forma no Oriente, e tivemos a honra de ter Susilo Bambang Yudhoyono, presidente da República da Indonésia, como autor do Prefácio deste livro.

Iwan Setiawan, um dos consultores da MarkPlus responsáveis pelo conceito, colaborou com Philip Kotler na Kellogg School of Management da Northwestern University – uma das melhores faculdades de administração do mundo ocidental –, a im de aumentar a relevância do Marketing 3.0, com o surgimento da nova ordem econômica mundial e a ascensão do mundo digital.

Sumário

Parte I

Tendências

Capítulo 1

Bem-vindo ao Marketing 3.0

Capítulo 2

Futuro modelo para o Marketing 3.0

Parte II

Estratégia

Capítulo 3

O marketing da missão junto aos consumidores

Capítulo 4

Marketing dos valores junto aos empregados

Capítulo 5

Marketing dos valores junto aos parceiros de canal

Capítulo 6

Marketing da visão junto aos acionistas

Parte III

Aplicação

Capítulo 7

Propiciando a transformação sociocultural

Capítulo 8

Criando empreendedores para o mercado emergente

Capítulo 9

Em busca da sustentabilidade ambiental

Capítulo 10

Resumo

PARTE I

TENDÊNCIAS

CAPÍTULO 1

Bem-vindo ao Marketing 3.0

POR QUE MARKETING 3.0?

Ao longo dos anos, o marketing evoluiu, passando por três fases, às quais chamamos de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Muitos pro issionais de marketing de hoje continuam praticando Marketing 1.0, alguns praticam o Mar keting 2.0 e outros ainda estão entrando na terceira fase, o Marketing 3.0. As maiores oportunidades se abrirão aos pro issionais que praticam o Marketing 3.0.

Há muito tempo, durante a era industrial – quando a principal tecnologia relacionava-se a equipamentos industriais –, o marketing dizia respeito a vender os produtos da fábrica a todos que quisessem comprá-

los. Os produtos eram relativamente básicos, concebidos para servir ao mercado de massa. O objetivo era padronizar e ganhar em escala, a im de reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores. O Modelo T, de Henry Ford, resumia essa estratégia.

Disse Ford: “O carro pode ser de qualquer cor, desde que seja preto.” Era a fase do Marketing 1.0, ou a era do marketing centrado no produto.

O Marketing 2.0 surgiu na atual era da informação – cujo núcleo é a tecnologia da informação. A tarefa do marketing já não é mais tão simples.

Os consumidores de hoje são bem informados e podem facilmente comparar várias ofertas de produtos semelhantes. O valor do produto é de inido pelo cliente. As preferências dos consumidores são muitíssimo variadas. O pro issional de marketing precisa segmentar o mercado e desenvolver um produto superior para um mercado-alvo especí ico. A regra de ouro segundo a qual “o cliente é rei” funciona bem para a maior parte das empresas. Os consumidores estão em melhor situação porque suas necessidades e desejos estão sendo atendidos. Têm opção em meio a uma gama de características funcionais e

alternativas. Os pro issionais de marketing de hoje tentam chegar ao coração e à mente do consumidor.

Infelizmente, a abordagem centrada no consumidor pressupõe implicitamente que os clientes sejam alvo passivo das campanhas de marketing. Tal é a visão do Marketing 2.0, ou a era orientada para o cliente.

Hoje, estamos testemunhando o surgimento do Marketing 3.0, ou a era voltada para os valores. Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os pro issionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem.

Como o Marketing 2.0, orientado para o consumidor, o Marketing 3.0

também visa satisfazer esse personagem. No entanto, as empresas que praticam o Marketing 3.0 têm uma contribuição maior em termos de missões, visões e valores a apresentar ao mundo; seu objetivo é oferecer soluções para os problemas da sociedade. O Marketing 3.0 leva o conceito de marketing à arena das aspirações, valores e espírito humano. O

Marketing 3.0 acredita que os consumidores são seres humanos completos, cujas outras necessidades e esperanças jamais devem ser negligenciadas.

Desse modo, o Marketing 3.0 complementa o marketing emocional com o marketing do espírito humano.

Em épocas de crise econômica global, o Marketing 3.0 adquire relevância ainda maior para a vida dos consumidores, na medida em que são afetados por rápidas mudanças e turbulências nas esferas social, econômica e ambiental. Doenças tornam-se pandemias, a pobreza aumenta e a destruição do meio ambiente caminha a passos largos. As empresas que praticam o Marketing 3.0 oferecem respostas e esperança às pessoas que enfrentam esses problemas e, assim, tocam os consumidores em um nível superior. No Marketing 3.0, as empresas se diferenciam por seus valores. Em épocas de turbulência, trata-se de initivamente de um diferencial e tanto.

A Tabela 1.1 resume a comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0 de uma perspectiva mais geral.

Tabela 1.1. Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

Para entender melhor o Marketing 3.0, vamos examinar a ascensão das três grandes forças que moldam a paisagem de negócios na era do Marketing 3.0: a era da participação, a era do paradoxo da globalização e a era da sociedade criativa. Observe como essas três grandes forças transformam os consumidores, tornando-os mais colaborativos, culturais e voltados para o espírito. Entendendo essa transformação, teremos condições de entender melhor o Marketing 3.0 como uma mistura de marketing colaborativo, cultural e espiritual.

A ERA DA PARTICIPAÇÃO E DO MARKETING

COLABORATIVO

Avanços tecnológicos provocaram enormes mudanças nos consumidores, nos mercados e no marketing ao longo do último século. A era do Marketing 1.0 teve início com o desenvolvimento da tecnologia de produção durante a Revolução Industrial. O Marketing 2.0 surgiu em decorrência da tecnologia da informação e com o advento da Internet.

Agora, a nova onda tecnológica torna-se o maior propulsor do nascimento do Marketing 3.0.

Desde o início do ano 2000, a tecnologia da informação penetrou o mercado *mainstream*, transformando-se no que consideramos hoje a nova onda de tecnologia. Essa nova onda abrange uma tecnologia que permite a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos. A nova onda de tecnologia é formada por três grandes forças: computadores e celulares baratos, Internet de baixo custo e fonte aberta. 1 A tecnologia permite que os indivíduos se expressem e colaborem entre si. O surgimento da nova onda de tecnologia marca a era que Scott McNealy, CEO da Sun Microsystems, intitulou de era da participação. Na era da participação, as pessoas criam e consomem notícias, ideias e entretenimento. A nova onda de tecnologia transforma as pessoas de consumidores em prosumidores.

Um dos fatores que permitiram a nova onda de tecnologia foi a ascensão das mídias sociais. Classi icamos as mídias sociais em duas amplas categorias. Uma

é composta pelas mídias sociais *expressivas*, que incluem blogs, Twitter, YouTube, Facebook, sites para compartilhamento de fotogra ias como o Flickr e outros sites de networking social. A outra categoria é a das mídias *colaborativas*, que inclui sites como Wikipedia, Rotten Tomatoes e Craigslist.

Mídias sociais expressivas

Vamos examinar o impacto das mídias sociais expressivas no marketing.

No início de 2009, a Technorati detectou a existência de 13 milhões de blogs ativos ao redor do mundo. 2 Como ocorre nas mídias impressas, o público e a frequência de leitura dos blogs variam de um país para outro.

Ao contrário do que acontece no Japão, onde 74% dos usuários de Internet leem blogs, nos Estados Unidos somente 27% dos usuários de Internet o fazem. Embora o número de usuários seja baixo, 34% dos leitores de blogs nos Estados Unidos são formadores de opinião. Resultado: os blogs americanos estimulam ações de acompanhamento por 28% de seus leitores.3 Seth Godin, conhecido pro issional de marketing, tem um famoso site que apresenta uma ideia nova por dia para in luenciar milhares de pessoas que optaram por receber seu *feed*.

Outra forma de blog popular e uma das formas de mídia social que mais cresce é o Twitter. De abril de 2008 a abril de 2009, o número de tuiteiros aumentou 1.298%.4 O microblog Twitter permite a seus membros postar informações compostas de, no máximo, 140 caracteres para seus seguidores. É considerado muito mais simples do que os blogs, pois os usuários podem facilmente enviar seus comentários de dispositivos portáteis como iPhones e Blackberries. Por meio do Twitter, os usuários podem compartilhar opiniões, divulgar suas atividades e até seu humor com amigos ou fãs. O ator Ashton Kutcher teria chegado à marca de 1

milhão de seguidores no Twitter, à frente até da CNN.

Muitos dos blogs e comentários no Twitter são pessoais: uma pessoa compartilha notícias, opiniões e ideias com outras. Outros tipos de blogs e d e *tweets* são postados por pessoas que desejam comentar notícias, oferecer suas opiniões e publicar pequenos ensaios sobre tudo o que lhes vier à mente. Outros blogueiros e adeptos do Twitter poderiam tecer comentários positivos ou negativos a respeito de empresas e produtos.

Adeptos de blogs ou Twitter que estejam revoltados e tenham um público numeroso têm o potencial de dissuadir muitos consumidores de querer fazer negócios com uma empresa ou organização específica.

A popularidade dos blogs e do Twitter chegou ao mundo corporativo. A IBM, por exemplo, estimula seus funcionários a criar blogs especí icos em que podem falar livremente sobre a empresa, desde que sigam determinadas diretrizes. Outro exemplo é a General Electric, que criou o Tweet Squad, um grupo de jovens empregados que treinam empregados mais velhos, ensinando-os a usar as mídias sociais.

As pessoas também estão criando videoclipes de curta duração e colocando-os no YouTube para que o mundo os veja. Muitos são aspirantes a cineastas que esperam que sua criatividade seja reconhecida e lhes abra as portas a outras oportunidades. Outros videoclipes são preparados por organizações na tentativa de obter apoio para alguma causa ou atividade ou como forma de protesto contra algo. Outros videoclipes são preparados pelas empresas para divulgar seus produtos ou serviços. Uma campanha de grande sucesso no YouTube foi o vídeo viral “Air Force One”, de Marc Ecko. Para demonstrar sua a inidade com a pichação, o artista fez um vídeo mostrando um grupo de jovens pichando a turbina do Air Force One, o famoso avião o icial do governo dos Estados Unidos. Mais tarde, admitiu que o avião mostrado no vídeo não era o “Air Force One”, e que o objetivo era simplesmente criar uma sensação de cultura pop como parte de seus esforços para a construção da marca no YouTube.

À medida que as mídias sociais se tornarem cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, in luenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências. A in luência que a propaganda corporativa tem em moldar o comportamento de compra diminuirá proporcionalmente. Além disso, os consumidores estão participando mais de outras atividades como videogames, assistindo a DVDs e usando o computador; portanto, estão expostos a menos anúncios.

Como as mídias sociais são de baixo custo e pouco tendenciosas, será delas o futuro das comunicações de marketing. As conexões entre amigos nos sites de networking social, como o Facebook e o MySpace, também podem ajudar as empresas a desenvolver insights sobre o mercado.

Pesquisadores da IBM, Hewlett-Packard e Microsoft estão coletando dados das

redes sociais para desenvolver per is e elaborar melhores abordagens de comunicação para seus empregados e consumidores.5

Mídias sociais colaborativas

Consideremos também as mídias sociais colaborativas que se aplicam aos softwares de fonte aberta. Há uma década, as pessoas sabiam que poderia haver softwares de fonte aberta, que podiam ser desenvolvidos de maneira colaborativa. As pessoas conheciam o Linux. No entanto, não se acreditava que esse tipo de colaboração pudesse aplicar-se também a outros setores. Quem teria imaginado a existência de uma enciclopédia que qualquer pessoa pudesse editar, como a Wikipedia ?

Um enorme número de pessoas contribui para o conteúdo da Wikipedia, dedicando, voluntariamente, seu tempo à criação de entradas sobre vários tópicos. Trata-se de uma enciclopédia construída pela comunidade. Em meados de 2009, a Wikipedia havia desenvolvido 235

edições em idiomas ativos, com mais de 13 milhões de artigos (2,9 milhões em língua inglesa).6 Compare isso com *We Are Smarter than Me* , livro escrito por milhares de pessoas. O livro é um bom exemplo de colaboração no formato tradicional de edição de livros. 7 Outro exemplo é a Craigslist, que agrega e exibe gratuitamente milhões de anúncios classi icados, uma ameaça aos jornais que vendem espaço publicitário. O site, que tem como um dos proprietários o eBay, também se torna mercado de um sem-número de comunidades que colocam anúncios de compra e venda de diversas mercadorias.

A colaboração também pode ser a nova fonte de inovação. Em *Open Business Models*, Chesbrough explicou como as empresas podem usar o *crowdsourcing* para encontrar novas ideias e soluções. 8 Uma empresa chamada InnoCentive divulga desa ios de pesquisa e desenvolvimento e solicita as melhores soluções. Acolhe empresas que desejam encontrar soluções para seus problemas (indivíduo em busca de soluções) e também indivíduos, cientistas e pesquisadores que possam propor soluções para os problemas (indivíduos que resolvem o problema). Uma vez encontrada a melhor solução, a InnoCentive solicita que o indivíduo em busca da solução ofereça uma quantia em dinheiro, a título de incentivo, àquele que resolveu o problema. Como a Wikipedia e a Craigslist, a InnoCentive torna-se um mercado que facilita a colaboração. Esse fenômeno de colaboração em massa é descrito por Tapscott e Williams no livro

Wikinomics.9

A crescente tendência à existência de consumidores colaborativos afetou os negócios. Hoje, os pro issionais de marketing não têm mais controle total sobre suas marcas, pois agora estão competindo com o poder coletivo dos consumidores. Foi essa tendência de os consumidores assumirem a função dos pro issionais de marketing que Wipperfürth previu em *Brand Hijack*.10 As empresas agora precisam colaborar com seus consumidores. A colaboração começa quando os gerentes de marketing ouvem a voz do consumidor para entender sua mente e captam insights do mercado. Ocorre uma colaboração mais avançada quando os consumidores desempenham o papel principal na geração de valor por meio da cocriação de produtos e serviços.

A Trendwatching, grande rede de pesquisa de tendências, resume a motivação dos consumidores para a cocriação de produtos. Alguns consumidores gostam de demonstrar suas habilidades na geração de valor para que todos vejam. Alguns consumidores querem adaptar um produto ou serviço a seu estilo de vida pessoal. Às vezes, os consumidores estão de olho na recompensa em dinheiro que as empresas oferecem pelos esforços de cocriação. Outros veem a cocriação como oportunidade de garantir um emprego. Existem também aqueles que encaram a cocriação como mera diversão.11

A Procter & Gamble (P&G) é conhecida por sua estratégia de conexão e desenvolvimento, que substitui sua tradicional abordagem de pesquisa e desenvolvimento. O modelo da P&G se assemelha ao de uma estrela-do-mar que, segundo Brafman e Beckstrom, é uma excelente metáfora para as empresas do futuro, pois a estrela-do-mar não tem cabeça, assemelhando-se a um grupo de células que trabalham em conjunto. 12 O programa de inovação alavanca a rede de empreendedores e fornecedores da P&G ao redor do mundo, para que ofereçam novas e inovadoras ideias de produtos. O programa contribui com cerca de 35% da receita da P&G. 13

Alguns dos produtos conhecidos inventados pelo programa são o creme Olay Regenerist, Swiffer Dusters e as escovas a pilha Crest SpinBrush. O

programa prova que a colaboração pode funcionar em outros setores que não o de tecnologia da informação.

Além de ajudar as empresas a desenvolver produtos, os consumidores também

podem contribuir com ideias para anúncios. Veja o caso do anúncio “Free Doritos”, veiculado nos Estados Unidos. O anúncio, criado por um usuário, foi o mais assistido durante o Super Bowl, à frente até mesmo dos anúncios realizados por agências pro issionais. A vitória provou que o conteúdo gerado pelo usuário muitas vezes alcança melhor os consumidores porque é mais relevante e mais acessível.

Esse aumento na participação e colaboração do consumidor é examinado

em *O futuro da competição*.14 Os autores, Prahalad e Ramaswamy, argumentam que o papel do consumidor está mudando. Os consumidores já não são mais indivíduos isolados; agora, estão conectados uns aos outros. Suas decisões não são mais inconscientes; ao contrário, são bem fundamentadas em informações. Não são mais passivos; são ativos, oferecendo feedback útil às empresas.

Portanto, o marketing evoluiu. Na primeira fase, o marketing era orientado pela transação, concentrava-se em como efetuar a venda. Na segunda fase, o marketing tornou-se orientado pelo relacionamento – como fazer o consumidor voltar e comprar mais. Na terceira fase, convida os consumidores a participar do desenvolvimento de produtos da empresa e de suas comunicações.

O marketing colaborativo é o primeiro elemento básico do Marketing 3.0. As empresas que praticam o Marketing 3.0 querem mudar o mundo.

Não conseguirão fazê-lo sozinhas. Em uma economia interligada, precisam colaborar umas com as outras, com seus acionistas, com seus parceiros de canal, com seus empregados e com seus consumidores. O Marketing 3.0

representa a colaboração de entidades de negócios que compartilham conjuntos semelhantes de valores e desejos.

A ERA DO PARADOXO DA GLOBALIZAÇÃO E DO

MARKETING CULTURAL

Além do impacto da tecnologia, que molda as novas atitudes do consumidor com relação ao Marketing 3.0, outra grande força é a globalização. A globalização é impulsionada pela tecnologia. A tecnologia da informação permite a troca de informações entre países, empresas e pessoas ao redor do mundo, enquanto a tecnologia de transporte facilita o comércio e outras trocas ísicas em cadeias de

valor globais. Como a tecnologia, a globalização alcança a todos ao redor do mundo, criando uma economia interligada.

Porém, ao contrário da tecnologia, a globalização é uma força que estimula o equilíbrio. Em busca do equilíbrio certo, a globalização muitas vezes cria paradoxos.

Vejamos o ano de 1989, que simbolizou a ascensão do paradoxo da globalização. Em 1989, o governo chinês usou seu poderio militar para reprimir um protesto na Praça da Paz Celestial. Uma série de manifestações a favor da democracia lideradas por estudantes, intelectuais e ativistas provocou uma reação militar que deixou de 400 a 800 civis mortos e de 7 a 10 mil feridos. Naquele mesmo ano, a Europa foi palco de outro acontecimento histórico: a queda do Muro de Berlim, símbolo tangível da Guerra Fria, que separava a Alemanha Ocidental da Alemanha Oriental. De pé sobre o Muro de Berlim, David Hasselhoff entoou sua canção popular, “Looking for Freedom”. Ambos os acontecimentos de 1989

representam um paradoxo. O massacre da Praça da Paz Celestial marcou a queda do movimento em defesa da democracia na China, que suspendeu o movimento pela liberdade, enquanto a queda do Muro de Berlim representou o início de um novo mundo de liberdade de democracia. A globalização libera e, ao mesmo tempo, pressiona nações e povos ao redor do mundo.

Vejamos também as duas visões opostas de Thomas Friedman e Robert Samuelson, representando, respectivamente, a globalização e o nacionalismo. Friedman, por um lado, argumentou em *O mundo é plan*[*o*](#) 15

que já não existem mais fronteiras no mundo atual. Pode haver um luxo ininterrupto de mercadorias, serviços e pessoas devido ao transporte barato e à tecnologia da informação. Por outro lado, Samuelson argumentou no artigo “The World Is Still Round” (O mundo ainda é redondo)[16](#) que as fronteiras nacionais continuarão existindo, pois são de inidas pela política e pela psicologia. A globalização nivela o campo de jogo para os países ao redor do mundo, mas, ao mesmo tempo, os ameaça.

Consequentemente, os países defenderão seus mercados nacionais contra a globalização. Em outras palavras, globalização provoca nacionalismo.

A globalização é, de fato, caracterizada por paradoxos. Podemos enumerar pelo menos três grandes paradoxos resultantes da globalização.

Primeiro, embora a democracia esteja encontrando raízes mais globais, a China, nova superpotência não democrática, vem ganhando poder. A China tornou-se a maior fábrica do mundo e hoje desempenha papel fundamental na economia mundial. Apesar da crescente in luência da democracia no mundo, a China provou que capitalismo não requer democracia. A globalização pode abrir a economia, mas o mesmo não se aplica à política. A paisagem política continua sendo nacional. Esse é o paradoxo político da globalização.

Segundo, a globalização requer integração econômica, mas não cria economias iguais. Como argumentou Joseph Stiglitz em *Globalization and Its Discontents*, o processo de privatização, liberalização e estabilização foi mal administrado e, por isso, hoje muitos países do terceiro mundo e do ex-bloco comunista estão em pior situação do que antes. Economicamente, a globalização parece, ao mesmo tempo, ser bené ica e causar danos aos países. Há grandes desigualdades na distribuição de renda dentro de um mesmo país. Existem hoje milhões de pessoas a luentes ao redor do mundo. A Índia tem mais de 50 bilionários. Um CEO nos Estados Unidos ganha 400 vezes mais que um empregado comum. Infelizmente, ainda há mais de 1 bilhão de pessoas no mundo que vivem em extrema pobreza, sobrevivendo com menos de US$1 por dia. Esse é o paradoxo econômico da globalização.

Terceiro, a globalização cria uma cultura diversi icada, e não uniforme.

Em 1996, Benjamin Barber escreveu o livro *Jihad x Mcmundo*, no qual afirma que existem duas forças diametralmente opostas em nosso tempo: o tribalismo e o globalismo.17 Em 2000, em *O Lexus e a oliveira*,18 Thomas Friedman escreveu sobre globalização, simbolizada pelo Lexus, e antigas forças da cultura, geogra ia, tradição e comunidade, simbolizadas pela oliveira. A globalização cria uma cultura global universal e, ao mesmo tempo, para contrabalançar, fortalece a cultura tradicional. Esse é o paradoxo sociocultural da globalização, que tem impacto mais direto sobre indivíduos ou consumidores.

A lista de paradoxos está longe de estar completa – existem diversos outros paradoxos além desses três –, mas é su iciente descrever por que o comportamento do consumidor muda na globalização e por que o Marketing 3.0 precisa captar as tendências. Graças à tecnologia, esses paradoxos da globalização, em especial o paradoxo sociocultural, in luenciam não apenas os países e as empresas, mas também as pessoas.

Os indivíduos começaram a sentir pressão para se tornarem cidadãos globais, além de cidadãos locais. Resultado: muitas pessoas se sentem ansiosas e sobrecarregadas por valores con litantes. A ansiedade aumenta, em especial, em momentos de turbulência econômica. Muitos culpam a globalização pela crise econômica global.

O escritor Charles Handy sugere que as pessoas não deveriam tentar resolver esses paradoxos; deveriam, sim, administrá-los. 19 Para tanto, as pessoas buscam uma noção de continuidade na vida. Tentam se conectar umas com as outras. Começam a se misturar com a comunidade ou a sociedade local. Entretanto, a noção de direção também é essencial em épocas de paradoxo, na medida em que as pessoas se unem em torno de causas sociais, como o Habitat para a Humanidade ou o Sierra Club. Neste caso, a globalização tem impacto positivo em nossa vida. Os paradoxos geram maior conscientização e preocupação com pobreza, injustiça, sustentabilidade ambiental, responsabilidade comunitária e propósito social.

Um dos maiores efeitos desses três paradoxos da globalização é o fato de as empresas hoje estarem competindo para ser vistas como propiciadoras de continuidade, conexão e direção. Segundo Holt, as marcas culturais têm por objetivo resolver paradoxos da sociedade. Podem abordar questões sociais, econômicas e ambientais da sociedade.

Por abordarem as ansiedades coletivas e os desejos de uma nação, as marcas culturais costumam ter grande valor.20

As marcas culturais precisam ser dinâmicas, pois tendem a ser relevantes apenas durante determinado período, quando certas contradições estão evidentes na sociedade. Portanto, as marcas culturais devem estar sempre cientes dos novos paradoxos que surgem e que mudam com o passar do tempo. Na década de 1970, a Coca-Cola veiculou um anúncio com uma canção intitulada “I’d Like to Teach the World to Sing” (Gostaria de ensinar o mundo a cantar). Na época, foi relevante, pois a sociedade americana estava dividida quanto ao apoio à Guerra do Vietnã.

Hoje, não seria mais tão relevante, embora as pessoas não tenham se esquecido da campanha cultural.

Para desenvolver uma campanha culturalmente relevante, os pro issionais de

marketing precisam entender um pouco de antropologia e sociologia. Devem ser capazes de reconhecer paradoxos culturais que talvez não estejam óbvios. Isso é di ícil, pois os paradoxos culturais não são algo sobre o qual as pessoas normalmente conversem. Os consumidores afetados pelas campanhas culturais são maioria, mas são uma maioria silenciosa. Sentem os paradoxos, mas não os confrontam, a não ser que uma marca cultural os aborde.

Às vezes, as marcas culturais oferecem respostas a movimentos antiglobalização. Marc Gobé argumentou, em *Citizen Brand*, que as pessoas comuns se consideram impotentes contra empresas globais que demonstram descaso para com as comunidades locais e com o meio ambiente.21 Isso estimula um movimento anticonsumista contra essas corporações globais. Indica também que as pessoas anseiam por marcas responsáveis que sejam responsivas aos consumidores e se esforcem para fazer do mundo um lugar melhor. São marcas do cidadão, que abordam o interesse do público, contrapondo os bons aos maus na abordagem ao marketing. As marcas culturais às vezes são marcas nacionais que tentam abordar as preferências dos consumidores contrários à cultura global negativa, representada pelas marcas globais, e que buscam marcas alternativas.22 As marcas culturais desempenham o papel do mocinho contra as marcas globais, os bandidos. Essas marcas promovem o nacionalismo e o protecionismo porque almejam se tornar ícones culturais para a sociedade local.

As marcas culturais tendem a ser relevantes apenas para algumas sociedades. Entretanto, isso não signi ica que marcas globais não possam ser marcas culturais. Algumas marcas globais conhecidas estão aos poucos desenvolvendo sua condição de marca cultural. Por exemplo, o McDonald’s posiciona-se como ícone maior da globalização. Tenta criar a percepção de que a globalização é símbolo de paz e colaboração. Está disponível a praticamente qualquer um ao redor do mundo. Em *O Lexus e a oliveira*, Friedman apresentou a Teoria dos Arcos Dourados sobre a Prevenção de Con litos, que sustenta que os países nos quais existe McDonald’s nunca entraram em guerra um com o outro. Mais tarde, em *O mundo é plano*, Friedman modi icou a teoria, transformando-a na Teoria Dell sobre a Prevenção de Con litos, segundo a qual os países dentro da cadeia de suprimentos da Dell não fazem guerra entre si. Ao contrário, colaboram com o objetivo de formar uma cadeia de suprimentos para a sociedade global. Resultado: a Dell vem, cada vez mais, substituindo o McDonald’s como ícone da globalização.

Outro exemplo é a The Body Shop, conhecida como modelo de igualdade e

justiça social. A globalização normalmente não inclui em sua estratégia a justiça social. A globalização aplaude os vencedores em custos e competências. A minoria forte prospera, mas a maioria fraca se esforça.

Isso gera sensação de injustiça social e se tornou uma questão fundamental que a The Body Shop vem abordando. As pessoas percebem que a The Body Shop tenta promover igualdade social – aspecto muitas vezes deixado de lado no mundo globalizado. Embora às vezes seja considerada anticapitalista ou antiglobalização, a iloso ia da The Body Shop, na realidade, é favorável aos mercados globais. Acredita que só se pode alcançar justiça por meio de negócios globais.

O marketing cultural é o segundo elemento básico do Marketing 3.0. O

Marketing 3.0 aborda preocupações e desejos de cidadãos globais. As empresas que praticam o Marketing 3.0 devem estar a par dos problemas comunitários relacionados com seus negócios.

Felizmente, o conceito de interesse público está previsto na nova de inição de marketing criada pela American Marketing Association em 2008, que diz: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, oferecer e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo. ”23 Ao acrescentar “sociedade”, a nova de inição reconhece que o marketing tem impactos de grande escala que vão além do que acontece nas negociações privadas entre indivíduos e empresas. Mostra também que o marketing agora está pronto para abordar as implicações culturais da globalização.

O Marketing 3.0 é aquele que coloca as questões culturais no âmago do modelo de negócios da empresa. Mais adiante, voltaremos às maneiras como uma empresa que pratica o Marketing 3.0 demonstra sua preocupação para com as comunidades a seu redor: comunidades de consumidores, empregados, parceiros de canal e acionistas.

A ERA DA SOCIEDADE CRIATIVA E DO

MARKETING DO ESPÍRITO HUMANO

A terceira força que impulsiona o Marketing 3.0 é a ascensão da sociedade criativa. Na sociedade criativa, as pessoas utilizam mais o lado direito do

cérebro, trabalhando em setores criativos, como ciências, arte e serviços pro issionais. Esse tipo de sociedade, segundo *O cérebro do futuro* , de Daniel Pink, retrata o mais alto nível de desenvolvimento social na civilização humana.[24] Pink retrata a evolução humana – dos primitivos caçadores, agricultores e trabalhadores braçais, que utilizam os músculos, até os executivos, que utilizam basicamente o lado esquerdo do cérebro, e inalmente evoluem para os artistas, que utilizam o lado direito do cérebro.

A tecnologia é, mais uma vez, o principal fator propulsor dessa evolução.

As pesquisas sugerem que, embora o número de pessoas criativas seja muito menor do que o número de pessoas da classe trabalhadora, sua função na sociedade torna-se cada vez mais dominante. São, em grande parte, inovadores que criam e usam novas tecnologias e conceitos. No mundo colaborativo in luenciado pela nova onda de tecnologia, funcionam como eixos centrais que conectam os consumidores entre si. São os consumidores mais expressivos e mais colaborativos que mais utilizam as mídias sociais. Com seu estilo de vida e suas atitudes, in luenciam a sociedade de modo geral. Suas opiniões a respeito dos paradoxos da globalização e dos problemas da sociedade moldam as opiniões dos outros.

Como os membros mais avançados da sociedade, favorecem as marcas colaborativas e culturais. Como pragmáticos, criticam marcas que têm impactos sociais, econômicos e ambientais negativos na vida das pessoas.

A sociedade criativa vem crescendo ao redor do mundo. No livro *The Rise of the Creative Class* ,[25] Richard Florida apresenta indícios de que nos Estados Unidos as pessoas estão começando a trabalhar e a viver como cientistas e artistas criativos. Suas pesquisas revelam que, nas últimas décadas, os investimentos, a produção e a força de trabalho no setor criativo dos Estados Unidos aumentaram signi icativamente. Em *The Flight of the Creative Class* , o autor descreve como levou sua pesquisa a outras partes do mundo e descobriu que nos países europeus também há alto índice de criatividade, que mede o desenvolvimento criativo de um país com base em seu avanço em tecnologia, talento e tolerância.[26] Nos países avançados, as pessoas criativas são a espinha dorsal da economia. Regiões em que havia agrupamentos de pessoas criativas apresentaram maior crescimento no passado.

As descobertas de Florida não signi icam que a criatividade só ocorra nos países

avançados. Em *A riqueza na base da pirâmide*, Prahalad explica como a criatividade pode surgir também nas sociedades menos abastadas.

Ele descreveu vários exemplos de como a criatividade surge como resposta a problemas sociais em áreas rurais. Hart e Christensen apresentaram argumentos semelhantes, mostrando que inovações disruptivas costumam ocorrer entre os mercados de baixa renda. 27 A tecnologia de baixo custo normalmente aparece nos países pobres, nos quais a necessidade consiste em resolver os problemas. A Índia, país onde a pobreza é um problema crônico, conseguiu se tornar o maior *back of ice* do mundo, com uma abundância de entusiastas da tecnologia criativa.

Segundo Zohar,28 a criatividade diferencia os seres humanos de outras criaturas vivas na face da Terra. Os seres humanos dotados de criatividade moldam o mundo à sua volta. As pessoas criativas tentam o tempo todo aperfeiçoar a si mesmas e o mundo. A criatividade se expressa na humanidade, moralidade e espiritualidade.

Com o aumento do número de pessoas criativas nos países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento, a civilização humana se aproxima de seu auge. Uma das principais características das sociedades avançadas e criativas é o fato de as pessoas acreditarem na autorrealização, além de suas necessidades primárias de sobrevivência.

São cocriadores expressivos e colaboradores. Como seres humanos complexos, acreditam no espírito humano e estão atentos a seus desejos mais profundos.

Considere a clássica pirâmide de Maslow, que mostra a hierarquia de necessidades. Abraham Maslow mostrou que a humanidade tem níveis de necessidades que precisam ser supridas e que vão desde as de sobrevivência (necessidades básicas) até as de segurança, sociais, de autoestima (ego) e de autorrealização (signi icado). Maslow descobriu também que as necessidades dos níveis mais altos não podem ser supridas sem que aquelas que estão abaixo delas o tenham sido. A pirâmide tornou-se a base do capitalismo. No entanto, em *Capital espiritual*,29 Zohar revelou que Maslow, ele próprio um trabalhador criativo, antes de morrer lamentou o que dissera, acreditando que a pirâmide deveria ser invertida.

A pirâmide invertida poderia colocar a autorrealização como necessidade primária de todos os seres humanos.

As pessoas criativas de fato acreditam piamente na pirâmide invertida de Maslow. A de inição de espiritualidade como “a valorização dos aspectos não materiais da vida e as sugestões de uma realidade duradoura”

realmente encontra relevância na sociedade criativa. 30 Cientistas e artistas muitas vezes abrem mão do conforto material em busca de autorrealização. Buscam algo que está além do que o dinheiro pode comprar. Buscam signi icado, felicidade e realização espiritual. Sua satisfação material normalmente vem por último, como recompensa de seus feitos. Julia Cameron, em *The Artist’s Way*, discorre sobre a vida de um artista criativo como um processo uni icado de criatividade e espiritualidade.31 Na mente do artista, espiritualidade e criatividade são semelhantes. Criatividade estimula espiritualidade. A necessidade espiritual é o maior motivador da humanidade, que libera a mais profunda criatividade humana.

Consequentemente, a ascensão de cientistas e artistas criativos muda a maneira como os seres humanos veem suas necessidades e seus desejos. A espiritualidade vem rapidamente substituindo a sobrevivência como necessidade primária dos seres humanos, como observou Gary Zukav em *O coração da alma*.32 Robert William Fogel, agraciado com o Nobel de Economia, a irmou que a sociedade hoje está cada vez mais em busca de recursos espirituais, acima até mesmo da busca de satisfação material.33

Como resultado dessa crescente tendência da sociedade, os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual. Proporcionar signi icado é a futura proposição de valor do marketing. O modelo de negócio baseado em valores é o que há de mais inovador no Marketing 3.0.

As descobertas de Melinda Davis no Human Desire Project (Projeto do Desejo Humano) con irmam esse argumento. Melinda descobriu que os bene ícios psicoespirituais constituem, de fato, a necessidade mais essencial e talvez a de initiva diferenciação que um pro issional de marketing pode criar.34

Como as empresas podem incorporar os valores a seus modelos de negócios? Richard Barrett descobriu que as corporações podem apresentar níveis de espiritualidade que se assemelham aos dos seres humanos. Descobriu que o nível humano de motivação espiritual pode ser adaptado a missão, visão e valores das

empresas. 35 No entanto, vimos muitas empresas que simplesmente incluem os valores da boa cidadania corporativa na missão, visão e valores, mas que não os praticam no dia a dia dos negócios. Observamos também muitas empresas que empreendem ações socialmente responsáveis como medidas de relações públicas. O

Marketing 3.0 não tem a ver com medidas de relações públicas das empresas. Tem a ver com a incorporação de valores na cultura da empresa.

Como as pessoas criativas, as empresas devem re letir sobre sua autorrealização além dos objetivos materiais. Precisam entender quem são e por que estão no negócio. Precisam saber o que querem ser. Tudo isso deve estar presente na missão, na visão e nos valores corporativos. O lucro resultará da valorização, pelos consumidores, da contribuição dessas empresas para o bem-estar humano. Isso é marketing espiritual ou marketing do espírito humano do ponto de vista da empresa. Esse é o terceiro elemento básico do Marketing 3.0.

MARKETING 3.0: COLABORATIVO, CULTURAL E ESPIRITUAL

Em suma, a era do Marketing 3.0 é aquela em que as práticas de marketing são muito in luenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor. É a forma mais so isticada da era centrada no consumidor, em que o consumidor demanda abordagens de marketing mais colaborativas, culturais e espirituais (vide Figura 1.1).

A nova onda de tecnologia facilita a disseminação de informações, ideias e opinião pública, e permite aos consumidores colaborarem para a criação de valor. A tecnologia impulsiona a globalização à paisagem política e legal, à economia e à cultura social, gerando paradoxos culturais na sociedade. A tecnologia também impulsiona a ascensão do mercado criativo, que tem uma visão de mundo mais espiritual.

Figura 1.1. Três mudanças que levaram ao Marketing 3.0

À medida que os consumidores vão se tornando mais colaborativos, culturais e espirituais, o caráter do marketing também se transforma. A Tabela 1.2 resume os três elementos básicos do Marketing 3.0. Nos próximos capítulos, examinaremos em mais detalhes o Marketing 3.0, inclusive sua aplicação a

diversas comunidades de stakeholders e como convertê-lo em um modelo de negócios.

Tabela 1.2 Elementos básicos do Marketing 3.0

NOTAS

1. A expressão *nova onda de tecnologia* foi inspirada na expressão *quinta onda em computação*, em Michael V. Copeland e Om Malik, "How to Ride the Fifth Wave", *Business 2.0*, julho de 2005.

2. Stephen Baker e Heather Green, "Social Media Will Change Your Business", *BusinessWeek*, 20 de fevereiro de 2008.

3. Rick Murray, *A Corporate Guide to the Global Blogosphere: The New Model of Peer-to-Peer Communications*, Edelman, 2007.

4. Steven Johnson, "How Twitter Will Change the Way We Live", *Time*, 15

de junho de 2009.

5. Stephen Baker, "What's A Friend Worth?", *BusinessWeek*, 1º de junho de 2009.

6. Extraído do site <wikipedia.org>, acessado em junho de 2009.

7. "Mass collaboration could change way companies operate", *USA Today*, 26 de dezembro de 2006.

8. Henry Chesbrough, *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape* (Harvard Business School Press, 2006).

9. Don Tapscott e Anthony D. Williams, *Wikinomics: Como a colaboração em massa pode mudar seu negócio* (Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007).

10. Alex Wipperfürth, *Brand Hijack: Marketing without Marketing* (Nova York: Portfolio, 2005).

11. *Consumer-made*, www.trendwatching.com/trends/consumermade.htm.

12. Ori Brafman e Rod A. Beckstrom, *Quem está no comando: A estratégia da*

estrela-do-mar e da aranha (Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier, 2007).

13. Larry Huston e Nabil Sakkab, “Connect and Develop: Inside Procter & Gamble’s New Model for Innovation”, *Harvard Business Review*, março de 2006.

14. C.K. Prahalad e Venkat Ramaswamy, *O futuro da competição: Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes* (Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004).

15. Thomas L. Friedman, *O mundo é plano: Uma breve história do mundo globalizado no século XXI* (Rio de Janeiro: Objetiva, 2009).

16. Robert J. Samuelson, “The World Is Still Round”, *Newsweek*, 25 de julho de 2005.

17. Benjamin Barber, *Jihad x McMundo* (Rio de Janeiro: Record, 1996).

18. Thomas Friedman, *O Lexus e a oliveira: Entendendo a globalização* (Rio de Janeiro: Objetiva, 2001).

19. Charles Handy, *Era do paradoxo* (São Paulo: Makron Books, 1995).

20. Douglas B. Holt, *Como as marcas se tornam ícones* (São Paulo: Cultrix, 2005).

21. Marc Gobé, *Citizen Brand: 10 Commandments for Transforming Brand Culture in a Consumer Democracy* (Nova York: Allworth Press, 2002).

22. Paul A. Laudicina, *World Out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage* (Nova York: McGraw-Hill, 2005).

23. “The American Marketing Association Releases New De inition for Marketing”, *Press Release*, American Marketing Association, 14 de janeiro de 2008.

24. Daniel H. Pink, *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age* (Nova York: Riverhead Books, 2005).

25. Richard Florida, *The Rise of Creative Class: And How It’s Transforming*

Work, Leisure, Community and Everyday Life (Nova York: Basic Books, 2002).

26. Richard Florida, *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent* (Nova York: HarperBusiness, 2005).

27. Stuart L. Hart e Clayton M. Christensen, "The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid", *MIT Sloan Management Review*, 15 de outubro, 2002.

28. Danah Zohar, *O ser quântico: Uma visão revolucionária da natureza humana e da consciência de inida pela nova ísica* (São Paulo: Best Seller, 2000).

29. Danah Zohar e Ian Marshall, *Capital espiritual* (São Paulo: Best Seller, 2006).

30. A de inição de espiritualidade foi extraída de Charles Handy, *Além do capitalismo: A busca de um propósito e um sentido de vida no mundo moderno* (São Paulo: Makron Books, 1999).

31. Julia Cameron, *The Artist's Way: A Spiritual Path to Higher Creativity* (Nova York: Tarcher, 1992).

32. Gary Zukav, *The Heart of Soul: Emotional Awareness* (New York: Allworth Press, 2002).

33. Robert William Fogel, *The Fourth Awakening and the Future of Egalitarianism* (Chicago: University of Chicago Press, 2000).

34. Melinda Davis, *A nova cultura do desejo* (Rio de Janeiro: Record, 2003).

35. Richard Barrett, *Libertando a alma da empresa* (São Paulo: Cultrix, 1998).

CAPÍTULO 2

Futuro modelo para o

Marketing 3.0

MARKETING: UMA BREVE RETROSPECTIVA DOS

ÚLTIMOS 60 ANOS

O marketing foi um dos temas mais eletrizantes no mundo dos negócios nas últimas seis décadas. O marketing, resumidamente, gira em torno de três disciplinas importantes: *gestão do produto* , *gestão de clientes* e *gestão da marca*. Na verdade, os conceitos de marketing evoluíram do foco na gestão do produto nas décadas de 1950 e 1960 para o foco na gestão do cliente nas décadas de 1970 e 1980. Em seguida, evoluíram ainda mais e acrescentaram a disciplina de gestão da marca nas décadas de 1990 e 2000. A contínua adaptação dos conceitos de marketing a diferentes épocas da vida humana é o que o torna tão interessante.

Desde que Neil Borden cunhou a famosa expressão “mix de marketing”, na década de 1950, e Jerome McCarthy apresentou os 4Ps, na década de 1960, os conceitos de marketing passaram por transformações signi icativas, adaptando-se às mudanças no meio.1 A indústria manufatureira era o centro da economia americana no pós-guerra da década de 1950 e o setor continuou prosperando durante a década de 1960. Nesse ambiente, era natural que o desenvolvimento dos conceitos de marketing fosse focado apenas na disciplina da gestão do produto.

Inicialmente, o marketing era visto apenas como uma entre várias funções importantes de apoio à produção, ao lado dos recursos humanos e das inanças. A função principal do marketing era gerar demanda de produtos. Os 4Ps de McCarthy explicavam, de maneira concisa, as práticas genéricas da gestão do produto vigentes na época: desenvolver um *Produto* (*Product*), determinar o *Preço* (*Price*), realizar a *Promoção* (*Promotion*) e de inir o *Ponto* (*Place*) de distribuição. Com a maré alta do setor durante aquelas duas décadas, nada mais era necessário do marketing além de orientações táticas.

Entretanto, tudo isso mudou de uma hora para a outra, tudo isso mudou quando a economia dos Estados Unidos – e a economia ocidental como um todo – foi atingida pela estag lação provocada pela crise do petróleo da década de 1970. Durante a década de 1980, a economia permaneceu incerta porque o crescimento econômico havia migrado, principalmente, para os países em desenvolvimento na Ásia. Gerar demanda em épocas turbulentas, marcadas pela incerteza, era mais di ícil, exigindo mais do que apenas os 4Ps. A demanda era escassa. Alguns produtos foram lançados para competir entre si, a im de conquistar compradores. Ao longo dessas duas décadas, os consumidores se tornaram compradores mais inteligentes. Na mente dos consumidores, muitos produtos eram vistos como commodities porque não tinham um posicionamento distinto. As mudanças no

meio forçaram os pro issionais de marketing a re letir cada vez mais e criar conceitos melhores.

Outros Ps – **p**essoas, **p**rocesso, **p**rovas ísicas, opinião **p**ública e **p**oder **p**olítico – se juntaram aos 4Ps originais. 2 No entanto, a natureza tática do modelo clássico de Marketing 1.0 continuou existindo. Talvez o declínio na atividade econômica tenha sido uma bênção disfarçada, pois o marketing inalmente ganhou proeminência durante esse período de baixa demanda.

Para estimular a demanda de produtos, o marketing evoluiu de um nível puramente tático para um nível mais estratégico. Os pro issionais de marketing perceberam que, para gerar demanda, o "cliente" deveria substituir o "produto" no âmago de todas as atividades de marketing.

Introduziu-se, então, a disciplina de gestão do cliente, inclusive estratégias como segmentação, de inição de mercado-alvo e posicionamento. A essa altura, o marketing não era mais apenas tático. Como estava mais focado nos clientes do que nos produtos, tornou-se estratégico. De lá para cá, o desenvolvimento dos 4Ps sempre foi precedido pelo desenvolvimento de segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento. A introdução do modelo de marketing estratégico marcou o nascimento do marketing moderno. Essa foi a origem do Marketing 2.0.

No Capítulo 1, argumentamos que 1989 foi o ponto de virada para a globalização. Naquele ano, em especial, houve muitos eventos paradoxais.

O ano de 1989 também foi o ponto de virada para o marketing. O

computador pessoal passou a ser utilizado em massa e a Internet surgiu como forte complemento no início da década de 1990. O networking de computadores foi acompanhado pelo networking de seres humanos. A computação em rede permitiu maior interação entre os seres humanos e facilitou a difusão do compartilhamento de informações pelo boca a boca.

Tornou as informações onipresentes, e não mais escassas. Os consumidores tornaram-se bem conectados e, assim, bem informados.

Para dar conta de todas essas mudanças, pro issionais de marketing ao redor do mundo expandiram o conceito e passaram a focar também as emoções humanas. Introduziram novos conceitos, como marketing emocional, marketing

experimental e valor de marca. Para gerar demanda, não bastava apenas atingir a mente do cliente com o clássico modelo de posicionamento. Era necessário atingir também o coração do cliente. Os conceitos de marketing que surgiram nas décadas de 1990 e 2000

refletiram principalmente a disciplina de gestão da marca.

Em uma análise retrospectiva, podemos ver que a disciplina do marketing atravessou vários estágios com um grande número de conceitos novos. A Figura 2.1 mostra os principais conceitos que surgiram década a década, a partir da década de 1950. O dinamismo do marketing e a determinação sem- im de seus pro issionais para desenvolver novas maneiras de entender as mudanças nos mercados, clientes, concorrentes e colaboradores certamente provocaram o surgimento de novos entendimentos e ferramentas.

Figura 2.1 A evolução dos conceitos de marketing **O FUTURO DO MARKETING: HORIZONTAL, NÃO**

VERTICAL

O futuro do marketing será moldado em parte pelos eventos atuais e, em parte, pelas forças no longo prazo. Recentemente, empresas ao redor do mundo vivenciaram a recessão mais profunda desde a Grande Depressão da década de 1930. O principal erro foi a concessão de crédito extremamente fácil sob a forma de hipotecas, cartões de crédito e empréstimos comerciais e residenciais para pessoas ísicas e jurídicas que não puderam honrar suas dívidas. Os culpados foram os bancos, investidores ambiciosos, especuladores e vendedores de *junk bonds*.

Quando a bolha inanceira estourou e os valores dos imóveis afundaram, pobres e ricos icaram mais pobres. Os clientes cortaram os gastos e passaram a adquirir marcas e produtos mais baratos. Isso foi desastroso para a economia americana, na qual 70% do PIB era composto pelos gastos dos consumidores. As empresas demitiram muitos de seus funcionários e o desemprego dobrou, subindo de 5% para 10%.

A nova administração Obama conseguiu imediatamente bilhões de dólares para ajudar a estimular a economia. O objetivo era evitar outras implosões corporativas como as que destruíram o Bears Stearns e o Lehman Brothers e quase acabaram com a AIG, a General Motors e outras empresas. O estímulo

veio na hora certa e estabilizou a situação em meados de 2009 sem prometer grandes recuperações; na melhor das hipóteses, prometia uma recuperação muito lenta.

A questão é se os consumidores na nova década iniciada em 2010

gastarão com mais cautela do que izeram no passado. O estilo de vida anterior do tipo “compre agora, pague depois” provavelmente não se repetirá, em parte por causa dos planos do governo de regular o crédito com pulso irme e, em parte, por causa do medo e da aversão ao risco por parte do consumidor. Os consumidores talvez queiram economizar mais para as épocas de vacas magras. Se os gastos permanecem baixos, o crescimento econômico será lento, pois um fator reforça o outro. Isso signi ica que os pro issionais de marketing terão de trabalhar mais do que nunca para separar os consumidores de seus dólares.

O Marketing 1.0 e o Marketing 2.0 ainda terão alguma relevância. O

marketing ainda tem a ver com desenvolver a segmentação, escolher o segmento-alvo, de inir o posicionamento, oferecer os 4Ps e construir a marca em torno do produto. No entanto, as mudanças no ambiente de negócios – recessão, preocupações com o meio ambiente, novas mídias sociais, empowerment do consumidor, nova onda de tecnologia e globalização – continuarão provocando mudança maciça nas práticas de marketing.

Os novos conceitos de marketing são sempre uma reação às mudanças que ocorrem no ambiente de negócios. Relatório recente de uma pesquisa realizada pela McKinsey & Company enumera 10 tendências de negócios depois da crise inanceira de 2007-2009. 3 Uma tendência importante revela que o mercado no qual as empresas operam está, cada vez mais, se transformando em um ambiente com baixo nível de con iança. O Chicago Booth/Kellogg School Financial Trust Index mostra que a maioria dos americanos con ia muito pouco nas grandes empresas para investir seu dinheiro. A descon iança vertical não é unilateral. As instituições financeiras também deixaram de conceder crédito aos consumidores.

Hoje, existe mais con iança nos relacionamentos horizontais do que nos verticais. Os consumidores acreditam mais uns nos outros do que nas empresas. A ascensão das mídias sociais é apenas re lexo da migração da con iança dos consumidores das empresas para outros consumidores. De acordo com a Nielsen Global Survey, menos consumidores con iam na propaganda gerada por

empresas. 4 Os consumidores voltam-se para o boca a boca como uma maneira nova e con iável de propaganda. Cerca de 90% dos consumidores entrevistados con iam nas recomendações de conhecidos. Além disso, 70% dos consumidores acreditam nas opiniões dos clientes postadas na Internet. Curiosamente, as pesquisas da Trendstream/Lightspeed Research mostram que os consumidores con iam mais em estranhos em sua rede social do que em especialistas.

Todos esses achados das pesquisas servem como advertência inicial para as empresas, no sentido de que os consumidores, em geral, perderam a fé nas práticas de negócios. Há quem argumente que essa é uma questão de ética de negócios, algo que está muito além do alcance dos pro issionais de marketing. Infelizmente, o marketing é parcialmente responsável por isso. Marketing é considerado sinônimo de vender, usar a arte da persuasão e até mesmo de manipulação. Mesmo depois do nascimento de sua versão mais moderna, que visa servir aos consumidores, muitas vezes o marketing continua a fazer alegações exageradas sobre o desempenho e a diferenciação de produtos para fazer uma venda.

Leia a seguir uma história sobre a Exxon Mobil há algumas décadas –

atualmente, a empresa está entre as primeiras da lista das 500 maiores empresas da revista *Fortune*.

No início da década de 1980, a Exxon Oil Co. realizou uma conferência com os funcionários para anunciar seus novos “valores essenciais”. O número um da lista era uma declaração simples: “O

cliente vem em primeiro lugar.” Naquela noite, os executivos da divisão discutiram a declaração de valores durante o jantar. Um impetuoso astro em ascensão, um sujeito chamado Monty, propôs um brinde. “Só quero que saibam”, começou, “que o cliente não vem em primeiro lugar”. Monty apontou para o presidente da divisão.

“Ele vem em primeiro lugar.” Então apontou para o presidente europeu. “Ele vem em segundo.” E disse o nome do presidente da empresa nos Estados Unidos. “Ele vem em terceiro.” Monty mencionou rapidamente o nome de mais alguns altos executivos da divisão, todos presentes no local. “O cliente”, concluiu, “vem em oitavo lugar”. Um silêncio ensurdecedor tomou conta da sala antes que um dos executivos sorrisse e o grupo reunido caísse em uma

gargalhada histérica. Foi a primeira verdade dita durante aquele dia inteiro.5

O fato aconteceu há muito tempo, mas é fácil encontrar histórias semelhantes hoje. Muitos pro issionais de marketing deveriam confessar que, no fundo, os consumidores jamais são sua maior prioridade. O

marketing pode ser responsável pela queda da con iança dos consumidores, mas também tem a maior chance de resolver esse problema. Afinal, marketing é o processo de gestão que está mais perto dos consumidores.

Acreditamos que é hora de colocar um ponto inal na dicotomia entre pro issional de marketing e consumidor. Os pro issionais de marketing responsáveis por qualquer produto ou serviço devem perceber que também são consumidores de outros produtos e serviços. Os consumidores também podem estar cientes de que devem fazer uso do marketing no dia a dia para convencer seus companheiros consumidores. Todos nós somos tanto pro issionais de marketing quanto consumidores. O marketing não é apenas algo que seus pro issionais fazem com os consumidores. Os consumidores também estão fazendo marketing para outros consumidores.

Tabela 2.1 O futuro do marketing

Vemos que, ao longo dos últimos 60 anos, os conceitos de marketing são basicamente verticais. Reconquistar a con iança do consumidor implica abraçar o que chamamos de “novo sistema de con iança do consumidor”. O

novo sistema de con iança do consumidor é horizontal. Hoje, os consumidores se reúnem nas próprias comunidades, criam em conjunto os próprios produtos e experiências e buscam fora de sua comunidade apenas personagens admiráveis. São céticos porque sabem que bons personagens são escassos fora de suas comunidades. Entretanto, assim que encontram um, transformam-se instantaneamente em evangelistas leais.

Para ter sucesso, as empresas precisam entender que os consumidores apreciam cada vez mais a cocriação, a “comunização” e o desenvolvimento da personalidade da marca (consulte a Tabela 2.1). Vamos examinar essas três coisas que, segundo nossa previsão, serão as pedras fundamentais das futuras práticas de marketing.

Cocriação

Cocriação é um termo criado por C.K. Prahalad para descrever a nova abordagem à inovação. Prahalad e Krishnan, em *A nova era da inovação*, observaram as novas maneiras de criar produto e experiência por meio da colaboração por empresas, consumidores, fornecedores e parceiros de canal interligados em uma rede de inovação.6 A experiência de um produto jamais é isolada. É o acúmulo das experiências individuais do consumidor que cria maior valor para o produto. Quando os consumidores individuais experimentam o produto, personalizam a experiência de acordo com necessidades e desejos singulares.

Observamos três processos centrais de cocriação. Em primeiro lugar, as empresas devem criar o que chamamos de "plataforma", um produto genérico que pode ser customizado mais adiante. Em segundo, devemos deixar os consumidores individuais dentro de uma rede customizarem a plataforma de acordo com suas identidades singulares.

Finalmente, solicitar o feedback do consumidor e enriquecer a plataforma, incorporando todos os esforços de customização feitos pela rede de consumidores. Essa prática é comum na abordagem de fonte aberta ao desenvolvimento de software e acreditamos que sua aplicação pode ser estendida também a outros setores. É assim que as empresas devem tirar vantagem da cocriação que ocorre na rede horizontal de consumidores.

Comunização

A tecnologia não apenas conecta e impele países e empresas rumo à globalização, como também conecta e impele consumidores rumo à comunização. O conceito de comunização está intimamente relacionado ao conceito de tribalismo em marketing. Em *Tribes*, Seth Godin argumentou que os consumidores desejam estar conectados aos outros consumidores, e não às empresas. 7 As empresas que desejam abraçar essa nova tendência devem abrir espaço para essa necessidade e ajudar os consumidores a se conectarem uns aos outros em comunidades. Godin argumenta que o sucesso nos negócios requer o apoio das comunidades.

De acordo com Fournier e Lee, os consumidores podem se organizar em comunidades de *pools* [combinação de recursos], *webs* [redes/ teias]

o u *hubs* [eixos]. 8 Os consumidores em pools compartilham os mesmos valores,

embora não interajam, necessariamente, uns com os outros. A única coisa que os une é a crença e a forte iliação a uma marca. Esse tipo de comunidade é um grupo típico de entusiastas pela marca que muitas empresas devem cultivar. Os consumidores em webs, por outro lado, interagem uns com os outros. Trata-se de uma típica comunidade de mídia social em que a ligação está enraizada em relacionamentos do tipo umpara-um entre os membros. Os consumidores em hubs são diferentes.

Gravitam em torno de uma igura forte e criam uma base leal de fãs. A classi icação de comunidade é consistente com o argumento de Godin, no sentido de que os consumidores estão conectados uns aos outros (webs) ou a um líder (hubs) ou a uma ideia (pools). Godin, Fournier e Lee concordam que as comunidades existem não para servir à empresa, mas para servir a seus membros. As empresas devem estar cientes disso e participar, servindo os membros das comunidades.

Desenvolvimento da personalidade da marca

Para estabelecer conexão com os seres humanos, as marcas precisam desenvolver um DNA autêntico, o núcleo de sua verdadeira diferenciação.

Esse DNA re letirá a identidade da marca nas redes sociais de consumidores. A personalidade de marca com DNA singular será construída ao longo de sua vida. Atingir a diferenciação já é di ícil para os pro issionais de marketing. Atingir a diferenciação autêntica é ainda mais difícil.

Em seu novo livro, *Autenticidade*,9 Pine e Gilmore argumentam que hoje, quando os consumidores veem uma marca, avaliam imediatamente se ela é falsa ou verdadeira. As empresas devem sempre tentar ser verdadeiras e proporcionar experiências que representem de fato suas alegações. Não devem tentar aparentar uma falsa realidade apenas na propaganda; caso o façam, perderão instantaneamente a credibilidade. No mundo horizontal dos consumidores, perder credibilidade signi ica perder toda a rede de possíveis compradores.

A TRANSIÇÃO PARA O ESPÍRITO HUMANO: O

MODELO DOS 3IS

No Marketing 3.0, as empresas precisam abordar os consumidores como seres humanos plenos. Segundo Stephen Covey, são quatro os componentes básicos de

um ser humano pleno: corpo ísico, mente capaz de pensamento e análise independentes, coração capaz de sentir emoção e espírito – a alma ou centro filosófico.10

Em marketing, o conceito de relevância na mente do consumidor começou com *Posicionamento,* o livro clássico de Al Ries e Jack Trout.11

Os autores argumentaram que a ideia do produto deve ser posicionada na mente dos clientes-alvo de maneira signi icativa e singular. Portanto, os pro issionais de marketing da Volvo tiveram grande sucesso ao plantar na mente dos compradores de automóvel a ideia de que seu produto oferecia mais segurança que qualquer outro.

Mais tarde, porém, começamos a reconhecer que o componente emocional da psique humana estava sendo negligenciado. Já não basta atingir apenas a mente. Os pro issionais de marketing também precisam atingir o coração dos consumidores. O conceito de marketing emocional foi descrito em vários livros, como *Marketing experimental* , de Bernd Schmitt, *A emoção das marcas,* de Marc Gobé, e *Lovemarks: futuro além das marcas* , de Kevin Roberts, para citar apenas alguns.12

Excelentes exemplos de marketing emocional vêm de pro issionais de marketing como Howard Schultz, da Starbucks, Richard Branson, da Virgin, e Steve Jobs, da Apple. Os conceitos de “terceiro lugar para se tomar um café” da Starbucks, de “marketing não convencional” da Virgin e de

“imaginação criativa” da Apple são implementações do marketing emocionalmente relevantes. Foram esforços voltados para as nossas emoções, nossos sentimentos.

O marketing precisará evoluir para um terceiro estágio no qual se dirija ao espírito dos consumidores. Os pro issionais de marketing terão de tentar entender as ansiedades e os desejos dos consumidores e fazer o que Stephen Covey chama de “decifrar o código da alma” para se manterem relevantes. As empresas devem alcançar os consumidores como seres humanos plenos, feitos de alma, coração e espírito. O objetivo é não negligenciar o espírito.

No estágio 3.0, o marketing deve ser rede inido como um triângulo harmonioso entre marca, posicionamento e diferenciação. 13 Para completar o triângulo, introduzimos os 3Is: *identidade*, *integridade* e *imagem* da marca. No mundo

horizontal dos consumidores, a marca é inútil se apenas articular seu posicionamento. A marca pode ter uma identidade clara na mente dos consumidores, mas não necessariamente boa. O

posicionamento é uma mera alegação que alerta os consumidores para serem cautelosos a respeito de uma marca não autêntica. Em outras palavras, o triângulo não está completo sem a diferenciação. A diferenciação é o DNA da marca que re lete sua verdadeira integridade. É

uma prova sólida de que a marca concretiza suas promessas. Tem a ver com a concretização do desempenho e da satisfação prometidos a seus clientes. Uma diferenciação que estabeleça sinergia com o posicionamento criará automaticamente uma boa imagem da marca. Somente o triângulo completo tem credibilidade no Marketing 3.0 (consulte a Figura 2.2).

Figura 2.2 O modelo dos 3Is

A identidade da marca tem a ver com seu posicionamento na mente dos consumidores. Para que sua marca seja ouvida e notada em um mercado tumultuado, precisa ter um posicionamento singular. Precisa também ser relevante para as necessidades e os desejos racionais dos consumidores.

Por outro lado, a integridade da marca tem a ver com a concretização do que se alegou a respeito do posicionamento e da diferenciação da marca.

Tem a ver com ser verossímil, cumprir suas promessas e conquistar a con iança dos consumidores na marca. O alvo da integridade da marca é o espírito dos consumidores. Por im, a imagem da marca tem a ver com conquistar as emoções dos consumidores. O valor da marca deve apelar para as necessidades e os desejos emocionais dos consumidores, ultrapassando, assim, as funcionalidades e características do produto.

Podemos ver que o triângulo tem por objetivo ser relevante para o ser humano como um todo: mente, alma e espírito.

Outro aspecto essencial desse modelo é que, no Marketing 3.0, os pro issionais de marketing devem atingir mente e espírito dos consumidores simultaneamente para chegar a seu coração. O

posicionamento fará a mente considerar uma decisão de compra. A marca exige

diferenciação autêntica para que o espírito humano con irme a decisão. Finalmente, o coração levará um consumidor a agir e tomar uma decisão de compra.

Por exemplo: a S.C. Johnson & Son, Inc. posicionou-se como “empresa familiar, sustentável, especializada em produtos de limpeza e cuidado para o lar dos consumidores”. A diferenciação encontra-se no modelo de negócio sustentável. A expressão “base da pirâmide” – referindo-se às pessoas que ganham menos de US$1 por dia – é muito popular desde que C.K. Prahalad escreveu *A riqueza na base da pirâmide*, livro no qual propõe que vender para as populações mais pobres é um negócio lucrativo e sustentável. 14 No entanto, a S.C. Johnson & Son foi pioneira na prática de servir a base da pirâmide em vários mercados, como o Quênia. Nos últimos anos, a S.C.

Johnson & Son foi um parceiro importante no desenvolvimento do protocolo da base da pirâmide com Stuart L. Hart, autor de *O capitalismo na encruzilhada*. Portanto, a marca corporativa tem a integridade de estar posicionada como uma empresa sustentável que se encontra na família há cinco gerações (consulte a Figura 2.3).

Figura 2.3 Os 3Is da S.C. Johnson

A Timberland é outro bom exemplo de empresa com sólida integridade de marca. Está posicionada como “a boa empresa de calçados e roupas inspirada na vida ao ar livre” (Figura 2.4). A empresa sustenta seu posicionamento com uma sólida diferenciação. É conhecida pelo “Path of Service”, programa de serviço comunitário voluntário que envolve seus empregados. A diferenciação já está comprovada, pois resiste ao teste do tempo. Em 1994, os lucros líquidos da empresa caíram de US$22,5 milhões para US$17,7 milhões. No ano seguinte, as vendas permaneceram estagnadas e a empresa anunciou, pela primeira vez, perda de lucratividade. Muitos previram que o programa “Path of Service” seria eliminado nessas circunstâncias. No entanto, os líderes da Timberland acreditavam que o serviço comunitário voluntário é parte integrante de seu DNA corporativo, o que torna a marca diferente e autêntica. Portanto, o programa continua até hoje.15

Figura 2.4 Os 3Is da Timberland

O modelo dos 3Is também é relevante para o marketing no contexto das mídias

sociais. Na era do empowerment do consumidor induzida pela abundância de informações e pelas comunidades em rede, a diferenciação e o posicionamento harmoniosos da marca são tudo de que você precisa.

Não há chance de sobrevivência de marcas sem autenticidade quando o boca a boca se torna o novo meio de propaganda e os consumidores acreditam mais em estranhos de sua comunidade do que nas empresas.

Existem mentiras e fraudes nas mídias sociais, mas elas acabam sendo rapidamente expostas pela sabedoria coletiva da comunidade de consumidores.

Nas mídias sociais, uma marca é como um participante da rede. A identidade da marca (ou seja, seu avatar) é classi icada de acordo com o acúmulo de experiência dentro da comunidade. Uma experiência ruim prejudicará a integridade da marca e destruirá sua imagem na comunidade. Todo usuário de mídias sociais sabe disso. As elites das mídias sociais protegem implacavelmente suas personalidades. Os pro issionais de marketing devem estar atentos a isso e abraçar essa tendência. Não exerça controle demais sobre a comunidade de consumidores; deixe-os fazer o marketing por você. Seja apenas iel ao DNA de sua marca. Marketing 3.0 é a era da comunicação horizontal, em que o controle vertical não funcionará. Apenas a honestidade, a originalidade e a autenticidade funcionarão.

TRANSIÇÃO PARA O MARKETING BASEADO EM VALORES

Os pro issionais de marketing precisam identi icar as ansiedades e desejos dos consumidores e, então, almejar suas mentes, corações e espíritos. No paradoxo da globalização, a ansiedade e o desejo genéricos dos consumidores consistem em transformar a sociedade – e o mundo como um todo – em um lugar melhor e talvez até mesmo ideal para se viver.

Portanto, as empresas que pretendem ser ícones devem compartilhar do mesmo sonho com os consumidores e fazer a diferença.

Algumas empresas estão fazendo a diferença por meio da ilantropia corporativa para com uma causa social ou ambiental. De acordo com o livro *Compassionate Capitalism* , a ilantropia corporativa é o melhor caminho para as empresas começarem a construir um bom negócio. 16 Em primeiro lugar, faz os líderes

corporativos se apaixonarem por uma causa social e, portanto, os encoraja a doar recursos pessoais e corporativos à causa. Em segundo, a empresa começa a perceber que a ilantropia corporativa tem valor de marketing. No entanto, muitas vezes esses dois pontos de partida falham. As empresas que adotam a primeira abordagem costumam não conseguir incorporar ilantropia ao DNA corporativo. Aquelas que adotam a segunda abordagem costumam ter dificuldade de manter o compromisso.

Muitas empresas teriam di iculdade de justi icar o que a Timberland fez ao manter o programa de voluntários mesmo em épocas di íceis. Além do mais, as empresas podem cair na armadilha da não autenticidade –

realizar boas ações apenas para fazer uma venda.

Missão, visão e valores

Para incluir as boas ações na cultura corporativa e manter-se irme a seu compromisso, a melhor abordagem é incorporá-las à missão, à visão e aos valores da empresa. Os líderes das empresas encaram essas declarações como seu DNA corporativo. Veja a história inspiradora da Fetzer Vineyards sob a liderança de Paul Dolan. 17 Dolan percebeu que, para transformar a Fetzer Vineyards em uma empresa admirável que demonstra a melhor prática de sustentabilidade, além de ser um membro orgulhoso da comunidade, o compromisso tem de começar no nível corporativo, para que todos os funcionários o levem a sério.

O falecido Peter Drucker também argumentou, certa vez, que partir de uma missão pode ser a primeira lição que o negócio pode aprender com organizações sem ins lucrativos de sucesso. 18 Drucker argumentava que empresas bem-sucedidas não começam seu planejamento pelos retornos inanceiros. Começam pela realização de sua missão. Os retornos financeiros serão resultado de suas ações.

Há quem de ina missão como uma declaração que expressa o ramo no qual a empresa atua. Em um ambiente de negócios dinâmico, a definição de escopo de negócio pode mudar muito rápido. Portanto, preferimos de inir uma missão em termos mais permanentes, como a razão de ser da empresa; a missão re lete o propósito básico da própria existência da empresa. A empresa deve caracterizar sua missão da maneira mais fundamental possível, pois é o que determinará sua

sustentabilidade.

Inspirados por um famoso princípio de Charles Handy, representamos a missão de uma empresa por meio de um donut.19 O princípio diz, basicamente, que a vida é como um donut invertido, no qual o buraco está do lado de fora e a massa no meio. Na visão da vida do donut, o núcleo é ixo e o espaço a seu redor, lexível. A missão da empresa é o núcleo, que não pode ser modi icado. As operações e o escopo de negócios da empresa são flexíveis, mas devem estar alinhados com o núcleo.

Enquanto a missão tem suas raízes no passado, quando a empresa foi fundada, a visão tem a ver com a invenção do futuro. A visão pode ser de inida como o que desejamos que a empresa seja no futuro. Explica o que a empresa pretende ser e o que pretende realizar. Para de inir isso, uma empresa precisa criar um quadro mental do futuro com base na de inição de missão corporativa. O símbolo que utilizamos é o de uma bússola que orienta a empresa até seu estado futuro.

Por outro lado, os valores podem ser considerados “padrões de comportamento institucionais da corporação”. 20 Como as empresas costumam seguir o mesmo ciclo de valores, eles são simbolizados por uma roda. Os valores articulam um conjunto de prioridades corporativas e tentativas de gestão para incluí-los em suas práticas, o que, espera-se, fortalecerá comportamentos que bene iciem a empresa e as comunidades dentro e fora dela, o que, por sua vez, fortalecerá os valores da instituição.

Em suma, deve-se introduzir também uma matriz baseada em valores em que, num dos eixos, a empresa se esforce para ocupar mentes, corações e espíritos dos clientes atuais e futuros. O outro eixo leva em consideração a missão, a visão e os valores da empresa (Figura 2.5).

Embora seja essencial oferecer desempenho e satisfação aos clientes no nível do produto, no nível mais elevado, uma marca deve ser vista como algo que realiza as aspirações emocionais e pratica compaixão de alguma forma. Não deve apenas prometer rentabilidade e retorno para os acionistas atuais e futuros, mas também sustentabilidade. Precisa também tornar-se uma marca melhor, diferente e que faz a diferença para os funcionários atuais e futuros.

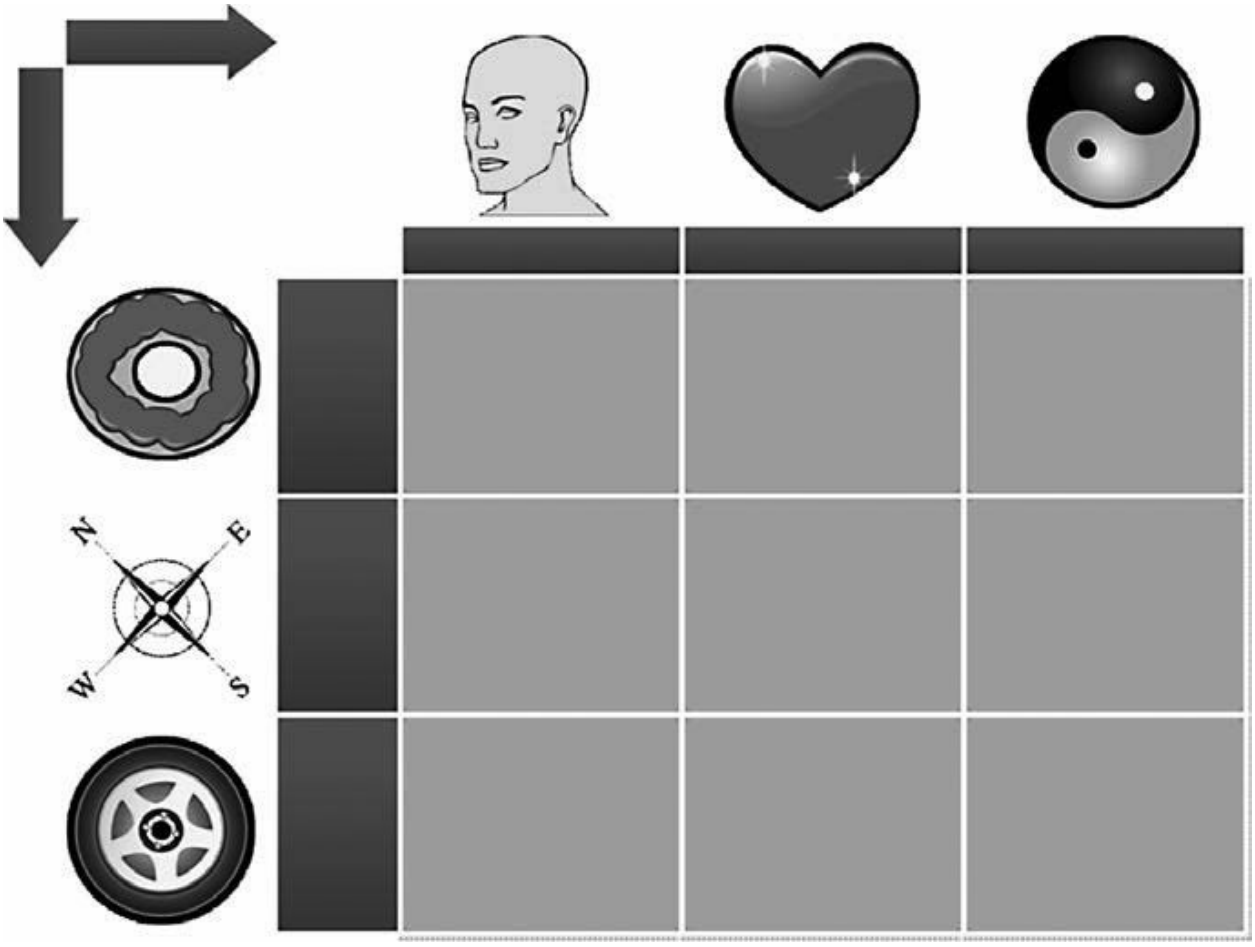


Figura 2.5 Modelo de matriz baseada em valores

A S.C. Johnson & Son, por exemplo, incorpora o compromisso com a sustentabilidade social e ambiental na missão, na visão e nos valores da empresa (Figura 2.6). Com a missão de “contribuir para o bem-estar da comunidade, bem como sustentar e proteger o meio ambiente”, a S.C.

Johnson & Son satisfaz os consumidores, oferecendo vários produtos, realiza as aspirações, solicitando a participação dos clientes na proteção do meio ambiente, e pratica compaixão, atingindo a base da pirâmide.

Figura 2.6 Matriz baseada em valores da S.C. Johnson A empresa tem a visão de ser líder mundial na oferta de soluções inovadoras para atender às necessidades humanas por meio de princípios de sustentabilidade. A concretização da missão caracteriza-se pelo crescimento lucrativo e vários prêmios concedidos à empresa. Ela também publica um relatório no qual compartilha suas conquistas na área da sustentabilidade.

Os valores da S.C. Johnson & Son estão enraizados no conceito *triple bottom*

line:

viabilidade

econômica,

consciência

ambiental

e

responsabilidade social. Para atingir a mente, o coração e o espírito dos empregados atuais e futuros, a empresa usa o conceito dos resultados em três áreas. Ao a irmar que a força fundamental da empresa vem de seus empregados, ela visa a mente. Para atingir o coração, a empresa contrata mulheres com ilhos, e foi considerada uma das 100 melhores empresas para mulheres que trabalham fora e têm

ilhos. Oferecendo a

oportunidade de fazer o certo para o meio ambiente e a sustentabilidade social, a empresa atinge o espírito.

Vejamos o exemplo da Timberland. A Timberland tem uma missão simples: melhorar sempre seus produtos (Figura 2.7). Satisfaz o cliente com produtos de qualidade e cria experiências emocionais por meio do design da loja, por exemplo. Para atingir o espírito, inclui a missão como seu slogan.

Figura 2.7 Matriz baseada em valores da Timberland A Timberland tem a visão de ser um exemplo, no século XXI, de empresa comprometida com a responsabilidade social ao redor do mundo.

Tem um histórico notável nesse sentido, e pode usar suas conquistas nesse campo para vender a imagem da empresa junto aos acionistas.

Racionalmente, a visão se concretiza sob a forma de aumento dos lucros.

Emocionalmente, a visão transparece no impressionante desempenho de suas ações. Espiritualmente, ica aparente nos indicadores-chave de sustentabilidade.

Para seus empregados, a Timberland constrói os valores de humanidade, humildade, integridade e excelência. Demonstra-os a seus empregados por meio de várias iniciativas. A mais importante é o programa “Path of Service”, que oferece oportunidade de os funcionários praticarem os valores.

MARKETING 3.0, O SIGNIFICADO DE MARKETING

E O MARKETING DO SIGNIFICADO

Examinando atentamente o modelo dos 3Is, podemos ver o novo signi icado de marketing no 3.0. O marketing, em seu ápice, será uma consonância de três conceitos: identidade, integridade e imagem.

Marketing signi ica de inir com clareza sua identidade e fortalecê-la com integridade autêntica para construir uma imagem forte.

O Marketing 3.0 também é o marketing do signi icado incorporado à missão, à visão e aos valores da empresa. Ao de inirmos marketing dessa maneira, desejamos elevar ainda mais sua posição, tornando-o jogador importante no desenvolvimento do futuro estratégico da empresa. O

marketing não deve mais ser considerado apenas sinônimo de vendas e/ou de uma ferramenta para gerar demanda. Deve, agora, ser considerado a principal esperança de uma empresa para recuperar a confiança do consumidor.

NOTAS

1. Neil Borden mencionou a expressão “mix de marketing” em 1953, em seu discurso de posse na American Marketing Association. Os 4Ps foram introduzidos mais tarde, em Jerome McCarthy, *Basic Marketing*: *A Managerial Approach* (1ª edição) (Homewood, IL: Irwin, 1960).

2. A opinião pública e o poder político foram acrescentados por Kotler em 1984; pessoas, processos e provas ísicas foram acrescentados por Boom e Bitner em 1981.

3. Eric Beinhocker, Ian Davis e Lenny Mendonca, “The Ten Trends You Have to

Watch", *Harvard Business Review*, julhoagosto de 2009.

4. "Personal Recommendations and Consumer Opinions Posted Online Are the Most Trusted Forms of Advertising Globally", *press release* (Nova York: The Nielsen Company, 7 de julho de 2009).

5. Art Kleiner, *Who Really Matters*: *The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success* (Nova York: The Doubleday Broadway Publishing Group, 2003).

6. C.K. Prahalad e M.S. Krishnan, *A nova era da inovação* (Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008).

7. Seth Godin, *Tribes*: *We Need You to Lead Us* (Nova York: Portfolio, 2008).

8. Susan Fournier e Lara Lee, "Getting Brand Communities Right", *Harvard Business Review*, abril de 2009.

9. James H. Gilmore e B. Joseph Pine II, *Autenticidade: Tudo o que os consumidores realmente querem* (Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier, 2007).

10. Stephen R. Covey, *O 8º hábito*: *Da e icácia à grandeza* (Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004).

11. Al Ries e Jack Trout, *Posicionamento: A batalha por sua mente* (São Paulo: Makron Books, 2009).

12. Consulte Bernd H. Schmitt, *Marketing experimental: Sua empresa e suas marcas conquistando o sentir, o pensar, o agir e o identi icar-se dos clientes* (São Paulo: Nobel, 2001); Marc Gobé, *A emoção das marcas: Conectando marcas às pessoas* (Rio de Janeiro: Negócio, 2002); Kevin Roberts, *Lovemarks: O futuro além das marcas* (São Paulo: M. Books, 2004).

13. O triângulo de diferenciação e posicionamento da marca original pode ser encontrado no livro de Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Hooi Den Huan e Sandra Liu, *Rethinking Marketing: Sustainable Marketing Enterprise in Asia* (Cingapura: Pearson Education Asia, 2002).

14. C.K. Prahalad, *A riqueza na base da pirâmide* (São Paulo: Bookman, 2009).

15. James Austin, Herman B. Leonard e James W. Quinn, "Timberland:

Commerce and Justice", Harvard Business School Case, revisado em 21

de dezembro de 2004.

16. Marc Benioff e Karen Southwick, *Compassionate Capitalism: How Corporations Can Make Doing Good an Integral Part of Doing Well* (Fraklin Lajes, NJ: The Career Press Inc., 2004).

17. Paul Dolan e Thom Elkjer, *True to Our Roots: Fermenting a Business Revolution* (Nova York: Bloomberg Press, 2003).

18. Peter F. Drucker, "What Business Can Learn from Nonpro its", *Classic Drucker* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).

19. Charles Handy, "Finding Sense in Uncertainty", in Rowan Gibson, *Rethinking the Future: Rethinking Business, Principles, Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets, and the World* (Londres: Nicholas Brealey Publishing, 1997).

20. Reggie Van Lee, Lisa Fabish e Nancy McGaw, "The Value of Corporate Values", *strategy+ business*, exemplar 39.

PARTE II

ESTRATÉGIA

CAPÍTULO 3

O marketing da missão junto

aos consumidores

OS CONSUMIDORES SÃO OS NOVOS

PROPRIETÁRIOS DA MARCA!

Lembra-se da história da New Coke, em 1985? Em menos de três meses, a New Coke foi retirada do mercado devido à reação violenta dos consumidores.1 Tal reação, porém, não teve a ver com o novo sabor do refrigerante. Em meados da década de 1980, a Coca-Cola já fazia parte da cultura pop nos Estados Unidos.

Os consumidores sentiam-se ligados à marca e à sua famigerada fórmula secreta. A New Coke acabava com essa ligação e, portanto, os consumidores rejeitaram o lançamento do novo produto. Já no Canadá, a situação foi diferente. A New Coke teve boa aceitação no país porque lá a Coca-Cola não era um ícone. Nos Estados Unidos, o fracasso teve um custo alto, mas por meio desse episódio a Coca-Cola teve certeza de que os consumidores estavam protegendo a marca.

No mundo contemporâneo do século XXI, a cena se repetiu. Dessa vez, aconteceu com a IKEA, marca escandinava de móveis com design que comercializa produtos a preços acessíveis. Em 2009, em uma tentativa de reduzir custos, a IKEA mudou a fonte o icial da empresa da so isticada Futura para a funcional Verdana. 2 Os consumidores se revoltaram e o assunto se espalhou pelo Twitter. Novamente, os consumidores tentaram proteger a marca à qual se sentiam ligados. A mídia social ajudou a divulgar as queixas com rapidez e abrangência.

Quando aconteceu o caso da New Coke, muitos especialistas em marketing acreditaram que se tratava de um fracasso no desenvolvimento do produto. A gerência da Coca-Cola apenas interpretou equivocadamente as descobertas das pesquisas de mercado e, assim, equivocou-se também quanto às necessidades e aos desejos dos consumidores. No entanto, com o exemplo do que ocorreu com a IKEA, constatamos que essas reações violentas são mais do que apenas fracassos relacionados ao lançamento de um produto. Quando a missão da marca cria raízes na mente, no coração e no espírito dos consumidores, eles passam a ser seus proprietários. O

verdadeiro erro que as duas empresas cometeram foi não entender a missão da própria marca tão bem quanto fizeram os consumidores.

A Coca-Cola é um símbolo da felicidade americana. A marca popularizou a imagem de um Papai Noel sorridente na década de 1930. A canção de 1971 “I’d Like to Teach the World to Sing” ensinava os americanos a serem felizes em uma época turbulenta. O mistério em torno da fórmula original era considerado o segredo da felicidade. Mais tarde, em 2009, a Coca-Cola lançou a campanha “Open Happiness”, mas na década de 1980, era um segredo bem guardado. A Coca-Cola até se retirou da Índia em 1977 para proteger o segredo do governo indiano. Para a Coca-Cola, a New Coke estava criando um novo sabor para vencer a guerra das colas contra a Pepsi. Mas, para os consumidores, mexeu com o segredo por trás do símbolo de sua felicidade. Boas notícias para a Coca-Cola:

seus consumidores acreditavam veementemente na missão de felicidade da marca.

A IKEA também é um ícone. É o símbolo de um estilo de vida inteligente e descolado. Antes da IKEA, móveis com preços acessíveis eram sinônimo de móveis funcionais sem estilo algum. A IKEA mudou tudo isso. Para a IKEA, preços acessíveis signi icam autoatendimento e móveis que você mesmo pode montar, mas com design. A missão da marca da IKEA: tornar os móveis com design acessíveis aos consumidores inteligentes. A adoção da fonte Verdana pode ter reduzido os custos, mas eliminou os fatores design e estilo. De modo geral, não foi uma boa atitude, especialmente para os consumidores, que tanto adoram a justi icada missão da marca. Para a IKEA, considerando-se a ubiquidade da fonte Verdana, foi uma economia signi icativa de custos. Para os consumidores, era uma traição às suas crenças, que lançava por terra a noção de que eram, de fato, compradores inteligentes. Mais uma vez, a consideração de negócio estava desalinhada com a missão da marca.

Esses dois casos servem como exemplos de uma mensagem importantíssima: no Marketing 3.0, uma vez bem-sucedida, a marca deixa de ser propriedade da empresa. As empresas que adotam o Marketing 3.0

precisam se acostumar com o fato de que é quase impossível exercer controle sobre a marca. As marcas pertencem aos consumidores. A missão da marca agora passa ser missão deles. O que as empresas podem fazer é alinhar suas ações com a missão da marca.

DEFINIÇÃO DE BOA MISSÃO

Criar a missão da marca não é tão fácil quanto parece. É di ícil resumir, em uma única a irmação, por que sua marca deve existir, especialmente se você deseja que ela seja, ao mesmo tempo, inovadora e impactante. Se você tem di iculdades para declarar a missão de sua marca, saiba que não é o único. Jack e Suzy Welch realizaram um seminário anual de dois dias durante três anos consecutivos com cerca de 100 CEOs. Para a surpresa deles, 60% dos CEOs admitiram não ter uma declaração de missão da empresa. Para os outros 40%, as declarações de missão eram, em sua maior parte, elaboradas a partir de modelos padronizados e caracterizadas pelo uso de jargão sem qualquer significado.3

O site o icial na Internet de *Dilbert*, de Scott Adams, certa vez apresentou um

Gerador Automático de Declaração de Missão que permitia aos usuários criarem declarações de missão combinando partes aleatórias de jargões da área de negócios. Usando o gerador, o usuário podia desenvolver milhares de declarações de missão que pareciam ridículas. Eis um exemplo: “É nosso trabalho promover continuamente infraestruturas de classe mundial, além de criar rapidamente fontes centradas em princípios para atender às necessidades de nossos clientes.” 4 O gerador já não está mais disponível on-line (não que você fosse querer usá-lo).

Neste livro, não vamos lhe oferecer um modelo novo ou um novo gerador de jargões. Nosso objetivo é mostrar as principais características que constroem uma boa missão da marca (vide Figura 3.1). No Marketing 3.0, criar uma boa missão signi ica apresentar uma nova perspectiva de negócios que pode transformar a vida dos consumidores. Nós a chamamos de “práticas inovadoras”. Também acreditamos que há sempre uma boa história por trás de uma boa missão. Portanto, difundir a missão junto aos consumidores envolve uma história que emociona as pessoas. Uma ideia incomum embutida em uma missão teria de ser adotada pelo mercado *mainstream* para causar impacto signi icativo. Em outras palavras, a concretização da visão requer a participação do consumidor. Assim, o empowerment do consumidor é fundamental.

Figura 3.1 As três características de uma boa missão **Práticas inovadoras**

Encontrar uma ideia de negócios original e inovadora é o sonho de toda empresa iniciante. A *Harvard Business Review* cria uma lista anual denominada “Breakthrough Ideas” (Ideias Revolucionárias) que registra as ideias inovadoras que circulam pelo mundo. No entanto, o que realmente precisamos é encontrar as ideias antes que sejam conhecidas pelos outros como revolucionárias. Isso requer uma habilidade conhecida como *previsão estratégica*. Trata-se de uma habilidade rara, que sempre foi encontrada nos líderes visionários e carismáticos que apresentaram grandes ideias de negócios ao longo das últimas décadas (consulte na Tabela 3.1 uma lista ainda incompleta de líderes visionários e como mudaram a forma convencional de fazer negócios). Sua missão pessoal e sua missão de marca são inseparáveis e, muitas vezes, idênticas. Os líderes visionários não são necessariamente inovadores e pioneiros. Na verdade, a inspiração de líderes como Herb Kelleher, Anita Roddick e até mesmo Bill Gates veio de outras empresas. Mas foram eles que tornaram as ideias maiores e mais significativas para a vida humana.

Os líderes que causam um impacto enorme com uma pequena ideia são aqueles que realmente fazem a diferença. Day e Schoemaker, que realizaram enorme pesquisa com 119 empresas globais, argumentaram que, em uma economia interligada, existe um “efeito borboleta”. 5 Uma pequena mudança em uma parte do mundo pode provocar grandes diferenças em outras partes. Um líder de negócios que consegue captar essa pequena mudança pode obter vantagem signi icativa. Para fazer isso, os líderes não devem ser líderes operacionais que se concentram na organização interna. Devem estar atentos a descobertas e ter mentalidade aberta. Day e Schoemaker os chamaram de “líderes vigilantes”

– líderes que têm níveis elevados de percepção, alerta e disposição de assumir atitudes arriscadas com base em informações fragmentadas.

Michael Maccoby os chamou de “líderes narcisistas”: pessoas com personalidades narcisistas que lhes permitem tomar decisões ousadas com base em crenças que contradizem o consenso geral.6

Tabela 3.1 Exemplos de práticas de inovadoras e de missões de marca de líderes visionários Inserimos aqui em nossa lista o fato de que as missões de marca são autênticas e re letem o que argumentou Peter Drucker: os negócios devem começar a partir de uma boa missão.7 Os resultados inanceiros vêm em segundo lugar. A Amazon.com teve seus primeiros lucros em 2001, depois de sete anos de existência na Internet.8 O Twitter ainda nem inalizou seu modelo de negócios e ainda não tem certeza de como vai monetizar seus serviços.9 Mark Zuckerberg insistiu em 2007 que seu foco era construir comunidades, e não sair e encontrar um comprador para o Facebook –

como izeram muitas outras empresas on-line recém-criadas. 10 Embora o objetivo inanceiro ainda não seja seu interesse maior, são todas marcas admiráveis com missões autênticas e os fundos de investimento fazem ila para lhes oferecer apoio.

Em seguida, uma boa missão tem sempre a ver com mudança, com transformação, com fazer a diferença. O Marketing 3.0 está relacionado a mudar a maneira como os consumidores fazem as coisas na vida. Quando uma marca traz transformações, os consumidores a aceitam inconscientemente, como parte de seu cotidiano. É disso que trata o marketing do espírito humano. No livro *The Experience Economy*, Pine e Gilmore argumentaram que, quando a economia da experiência amadurece, está na hora de surgir a economia da transformação. 11

Acreditamos que a economia da transformação – em que a oferta de uma empresa é uma experiência que transformará a vida do consumidor – já está a caminho.

As missões da marca não precisam ser complicadas nem so isticadas.

Na verdade, devem ser simples, de modo a permitir um escopo de negócio lexível. Veja como os líderes visionários perseguem estratégias diferentes para cumprir sua missão. Steve Jobs fez isso com o Mac, o iPod e o iPhone, cada um deles in luenciando um setor diferente. Jeff Bezos lançou o Kindle, depois de tornar a Amazon.com um sucesso. As empresas precisam repensar continuamente como ir atrás de sua missão. Para tanto, não podem depender eternamente de fundadores. Precisam de líderes em todos os níveis. Há quem argumente que os visionários tendem a ser empreendedores. No entanto, essa argumentação não deve desestimular as empresas nem desencorajar os "intrapreendedores" com habilidades visionárias. A General Electric sempre foi um benchmark na criação de líderes dentro de sua organização, de acordo com Noel Tichy. 12 Em 2006, a empresa lançou um programa de quatro dias denominado "Leadership, Innovation, and Growth" (LIG) (Liderança, Inovação e Crescimento) para os altos executivos. O programa foi especialmente desenvolvido para ajudar a GE a desenvolver líderes para seus planos de expansão dos negócios. De acordo com Jeff Immelt, CEO da GE, o programa é essencial para incorporar o crescimento no DNA corporativo da GE, ou seja, em sua missão corporativa.13

Histórias que emocionam

Robert McKee, famoso roterista, acredita que há duas maneiras diferentes de convencer as pessoas.14 A primeira é basear as ideias em uma série de fatos e números e envolver as pessoas em argumentos intelectuais. A outra, muito mais e icaz segundo sua opinião, é escrever histórias atrativas em torno das ideias e envolver as emoções das pessoas. Quando se trata de lançar um novo produto, Steve Jobs, da Apple, sempre escolhe a segunda opção. Na verdade, podemos considerá-lo um dos maiores contadores de histórias na área de negócios. Ele sempre começa com uma história. Depois de contá-la, Jobs fala das características e do conjunto de fatos relacionados ao produto.

No outono de 1983, o jovem Jobs levou ao ar o infame anúncio "1984", que apresentaria o Macintosh a um público seleto. Ele contou uma história

interessante dos motivos pelos quais 1984 era um ano de transformação para o setor de computadores. Descreveu o Macintosh como o contraponto da Apple na tentativa da IBM de dominar o setor de computadores.

Argumentou que a Apple era a única esperança para comerciantes e consumidores que desejavam evitar esse domínio e desfrutar da liberdade de escolha. Em 2001, veio com outra brilhante narrativa. Apresentou o iPod. O motivo da existência do iPod era permitir que as pessoas levassem no bolso as músicas que haviam reunido ao longo de uma vida inteira. Em 2007, lançou o iPhone com a promessa de transformação. O iPhone foi apresentado como revolucionário, inteligente e fácil de usar, que reúne música, telefone e internet. Com histórias atrativas, Steve Jobs cumpriu a missão de transformação para os setores de informática, música e telefonia ao longo dos últimos 25 anos.

Mas as histórias apresentadas por Jobs foram apenas o começo. As histórias completas da marca Apple vêm sendo continuamente moldadas em conjunto por vários autores: funcionários, parceiros de canal e, mais importante, consumidores. No mundo horizontal, grande parte da história que cerca uma marca vem da sabedoria coletiva. À medida que são passadas de um autor para outro, as histórias são continuamente reescritas. As empresas jamais podem ter certeza de como serão as histórias inais que circulam no mercado. Portanto, é sempre melhor começar contando histórias autênticas.

A história de uma marca, segundo Holt, reúne pelo menos três componentes importantes: personagem, enredo e metáfora. 15 Uma marca tem ótimos personagens quando se torna o símbolo de um movimento que aborda os problemas da sociedade e transforma a vida das pessoas. Essa é a principal teoria de Holt sobre *branding* cultural. Quando passa a se identi icar com um movimento cultural, a marca torna-se uma marca cultural. A The Body Shop, por exemplo, é símbolo do ativismo social, enquanto a Disney é símbolo dos ideais familiares. A Wikipedia é símbolo de colaboração, enquanto o eBay é símbolo de governança do usuário. Em outras palavras, uma marca deve prometer uma nova maneira de fazer negócios (*business as unusual*) e proporcionar satisfação cultural.

A im de tornar os personagens relevantes para a vida das pessoas, uma boa história precisa de um enredo. Em *Made to Stick*, Chip e Dan Heath apresentam três tipos de bons enredos: desa io, conexão e criatividade.16 A história de Davi e Golias é um exemplo clássico de enredo de desa io. Segundo esse tipo de

enredo, uma marca desempenha o papel de um protagonista mais fraco que aceita o desa io contra um adversário mais forte ou um obstáculo di ícil. No inal, é claro, a marca sai vencedora.

A The Body Shop é um ótimo exemplo de enredo de desa io, pois incorpora as histórias de agricultores em países em desenvolvimento que lutam pelo comércio justo. Os enredos que você encontra na série de livros "Chicken Soup" são bons exemplos de enredos de conexão. Nesse tipo de enredo, a marca serve de ponte entre abismos que existem em nosso dia a dia: raciais, etários, de gênero e outros mais. As marcas de mídia social, como o Facebook, usam o enredo da conexão para disseminar suas histórias. O

enredo de criatividade, por outro lado, é típico da série de televisão

"MacGyver", em que MacGyver sempre encontra uma maneira de resolver os problemas com sua inteligência. A Virgin é conhecida por usar esse tipo de história, com Richard Branson no papel de MacGyver.

Em geral, os líderes visionários não inventam histórias. Simplesmente descobrem as histórias disponíveis que circulam em nosso dia a dia. A maior parte das histórias está por aí. É isso que faz com que soem e pareçam tão relevantes. Mas é claro que é preciso ser sensível para captá-

las. Para ajudá-lo, Gerald e Lindsay Zaltman oferecem um processo para revelar as metáforas profundas. 17 As metáforas profundas são codi icadas inconscientemente em todo ser humano logo nos primeiros anos de vida.

Usando a técnica ZMET – Zaltman Metaphor Elicitation Technique –, podemos identi icar as metáforas para entender como construir nossas histórias e como os consumidores reagirão a elas. As sete metáforas de Zaltman, que representam 70% de todas as metáforas, são chamadas de Sete Gigantes. São elas: *equilíbrio*, *transformação*, *jornada*, *recipiente*, *conexão*, *recurso* e *controle*.

Na técnica ZMET, os consumidores são solicitados a reunir fotos e fazer uma colagem com elas. Por meio da sistemática investigação das colagens junto aos entrevistados que as reuniram, podemos interpretar as metáforas profundas ali embutidas. Por exemplo, as pessoas que usam inconscientemente a metáfora do equilíbrio podem criar uma expressão sobre "excesso de peso", quando investigamos suas colagens sobre alimentação, ou "oportunidades iguais de emprego igual", quando investigamos suas colagens sobre busca de emprego.

Esses insights serão úteis para as empresas cuja missão é melhorar a alimentação dos consumidores ou promover diversidade no mercado de trabalho. Entender a sensação de transformação pela qual passam os consumidores, por exemplo, ao trocarem seu carro velho pelo “ecológico” Prius durante o programa americano “Cash-for-Clunkers”, poderia ser útil para criar histórias para a Toyota. Os consumidores que usam a metáfora da jornada devem, por exemplo, comentar que “será uma tarefa árdua sobreviver à crise”. Entender isso ajuda as empresas a construírem histórias de sua marca em épocas de recessão.

A metáfora do recipiente pode simbolizar proteção ou armadilha. Os habitantes de áreas rurais empobrecidas veem a pobreza como a armadilha que os afasta das oportunidades externas, enquanto os funcionários de idade mais avançada veem os fundos de pensão como a proteção que garante sua sobrevivência no futuro. As metáforas podem ajudar as empresas a entender o contexto no qual os consumidores vivem.

A metáfora da conexão trata de relacionamentos. As empresas podem revelar como os consumidores veem os outros em suas redes. As empresas podem descobrir o signi icado da amizade ou de ser fã de uma marca.

Steve Jobs recorreu à metáfora quando contou a história de que o iPhone permitiria que as pessoas tivessem acesso à música, ao telefone e à Internet em um único aparelho. O iPhone foi posicionado como um recurso para os consumidores. Em uma época de pandemias, os consumidores poderiam expressar que não têm controle sobre a propagação de doenças.

O que podem controlar é a própria imunidade. Eis um bom exemplo de metáfora de controle.

Os personagens são fundamentais em qualquer história. Simbolizam a percepção da marca pelo espírito humano. O enredo mostra como o personagem navega entre a rede de seres humanos que reescreverão as próprias versões da história. As metáforas são o processo inconsciente que ocorre no espírito humano. Histórias com metáforas compatíveis ganharão relevância e serão percebidas como verdades pelos consumidores. As histórias que emocionam as pessoas têm todos estes três componentes importantes: personagem, enredo e metáfora. Criar uma boa missão é um passo gigantesco para as empresas. Difundi-la por meio das histórias é outro.

Empowerment do consumidor

Todo ano, a revista *Time* elabora uma lista das 100 pessoas mais in luentes do mundo. A lista nunca apresenta os 100 nomes mais famosos, pelo menos não o icialmente. No entanto, a *Time* permite que os leitores da edição on-line façam o ranking da lista. Na lista de 2009, que inclui pessoas como Barack Obama e o falecido Ted Kennedy, um sujeito misterioso de 21

anos apelidado de "*moot*" foi o campeão. O criador do 4chan.org, in luente *imageboard* on-line, icou em primeiro lugar no ranking, bem à frente dos outros concorrentes, com mais de 16 milhões de votos. De acordo com a revista *Time*, o site tem 13 milhões de acessos por dia e recebe 5,6 milhões de visitantes por mês.

No mundo horizontal, as pessoas gostam de conferir autonomia a iguras menos conhecidas. Veem a igura como um símbolo de si mesmas: os consumidores com menos poder entre os gigantes corporativos.

Proporcionar aos consumidores uma noção de empowerment, portanto, é fundamental para a busca da missão da marca. Mostre que a missão pertence aos consumidores e que é responsabilidade dele concretizar a missão. Não se trata apenas de obter adesão, mas também de causar impacto. Embora individualmente o consumidor seja fraco, seu poder coletivo sempre será maior do que o poder de qualquer empresa.

O valor coletivo dos consumidores está enraizado no valor de uma rede.

A rede pode se desenvolver com relacionamentos do tipo um-para-um, relacionamentos do tipo um-para-muitos ou relacionamentos do tipo muitos-para-muitos. Quando as empresas divulgam suas histórias por meio da propaganda, na rede de consumidores as histórias são transmitidas por relacionamentos do tipo um–para-um, ou seja, de um membro para outro.

O inventor da Ethernet, Robert Metcalfe, captou isso na Lei de Metcalfe, ao argumentar que o poder de uma rede de *n* membros no contexto de um relacionamento do tipo umpara-um é igual a *n2*. No entanto, a Lei de Metcalfe subestima o poder das redes quando o relacionamento é do tipo um-para-muitos ou de muitos-para-muitos, ou seja, quando os consumidores

estão

conversando

com

outros

consumidores

simultaneamente. Isso é captado pela Lei de Reed, que muitas vezes é usada para explicar o fenômeno da mídia social. 18 De acordo com Reed, o poder de uma rede em um ambiente muitos-para-muitos de *n* membros é igual a 2 *n*. Sempre que *n* é maior ou igual a 5, o poder da rede muitos-para-muitos é maior do que o da rede um-para-um. Esse cálculo simples é o conceito central do empowerment do consumidor.

Um ótimo exemplo de empowerment do consumidor é o Projeto 10 100

da Google. Na comemoração de seu 10º aniversário, em setembro de 2008, a Google pediu aos consumidores sugestões de como ajudar as pessoas em oito categorias: comunidade, oportunidade, energia, meio ambiente, saúde, educação, abrigo e tudo mais. A Google escolherá 100 inalistas e pedirá ao público para votar nas 20 melhores ideias. As cinco melhores ideias selecionadas por um Conselho consultivo ganharão um total de $10

milhões para sua implementação. A melhor ideia será aquela que puder ajudar o maior número de pessoas de maneira mais profunda. A Google aproveita o poder da rede e, ao mesmo tempo, pratica o empowerment do consumidor. A reação foi enorme e a Google ainda está selecionando os finalistas.19

Mesmo para produtos de baixa consideração, como bens de consumo embalados, o empowerment do consumidor na concretização de uma missão é uma tendência.20 A Colgate, uma marca com a missão de fazer as pessoas sorrirem, tem um programa de empowerment do consumidor denominado Smile. Ele encoraja os consumidores a colocar fotos de seus sorrisos e se conectar com outros participantes do programa. A Tide, marca com uma missão simples, limpar as roupas, tem um programa denominado “Loads of Hope”, que permite que as pessoas ajudem outras atingidas por desastres. Os consumidores podem ajudar a Tide a levar máquinas de lavar portáteis gratuitas aos locais de desastres de várias maneiras, por exemplo, fazendo doações ou trabalhando como voluntárias.

O empowerment do consumidor é a plataforma para sua conversa. A conversa muitos-para-muitos é o que torna uma rede de consumidores poderosa. A história de uma marca não tem signi icado algum quando os consumidores não estão falando sobre ela. No Marketing 3.0, a conversa é a nova propaganda. Na Amazon.com, é comum os leitores escreverem resenhas de livros e recomendá-los a outros leitores. Também é comum no eBay as pessoas classi icarem os compradores e vendedores e tecerem comentários que formam sua reputação. Existe até um site dedicado a revisões e recomendações denominado Yelp. São os esforços iniciais para estimular as conversas do consumidor. Em uma conversa, os consumidores analisam e classificam sua marca e as histórias da marca. Ótimas revisões e notas influenciarão a rede a aceitar as histórias.

As pessoas que estão familiarizadas com a Amazon.com e com o eBay sabem que a conversa também pode ser perversa, pois podem dividir suas opiniões de maneira rude. Os consumidores encontrarão lacunas em qualquer história de marca. Esse tipo de comportamento do consumidor representa uma ameaça para as empresas que tratam a missão da marca como instrumento de relações públicas ou de truque de vendas. Mas as histórias com forte integridade não são motivo de preocupação.

Conquistarão credibilidade na rede. As empresas não devem tentar obter a adesão patrocinando consumidores para que façam registros falsos. Os consumidores verão isso como manipulação. De acordo com Pine e Gilmore, as empresas que tentarem enganar os consumidores serão chamadas de máquinas geradoras de falsificações.21

A conversa não é da boca para fora ou mera recomendação. O boca a boca positivo é uma recomendação feita por consumidores encantados.

Frederick Reichheld oferece uma ferramenta prática denominada Net Promoter Score para medir a lealdade com base na disposição dos consumidores de recomendar uma marca às suas redes. 22 Como os consumidores que fazem as recomendações arriscarão a própria reputação, apenas as marcas fortes terão pontuação alta. É uma boa medida do grau de atividade da marca na rede de consumidores. Uma nota alta é uma boa notícia, pois a maior parte dos consumidores utiliza a recomendação como motivo para comprar. Mas a história da conversa não para por aqui. O boca a boca é apenas o diálogo de um-para-um e segue a Lei de Metcalfe. A conversa é de muitos-para-muitos e segue a Lei de Reed, mais precisa.

Apenas as histórias de marca comentadas na comunidade aproveitarão o poder total da rede de consumidores. Um estudo recente realizado pela Wetpaint e pelo Altimeter Group mostrou que as marcas mais engajadas nas redes sociais aumentaram sua receita em 18%.23

A conversa é tão poderosa que as histórias da marca continuam fortes mesmo quando a marca está com problemas. Veja a comunidade Saab. A Saab estava endividada, a ponto de ser vendida pela General Motors no inal de 2009, mas as histórias da marca, do tipo "como o Saab salvou minha vida", "o ritual dos faróis piscando para os outros motoristas do Saab" e "a hierarquia Saab", continuam sendo tópicos de conversas. 24 As histórias sobre uma marca podem ter vida mais longa que a própria marca e criar lealdade dos consumidores, que a veem como um ícone.

RESUMO: PROMESSA DE TRANSFORMAÇÃO,

HISTÓRIAS ATRATIVAS E ENVOLVIMENTO DO

CONSUMIDOR

Para fazer marketing da missão da empresa ou do produto junto aos consumidores, as empresas precisam oferecer uma missão de transformação, criar histórias atrativas em torno dela e envolver os consumidores em sua concretização. A de inição de uma boa missão começa com a identi icação de pequenas ideias que podem fazer grande diferença. Lembre-se de que a missão está em primeiro lugar e o retorno inanceiro vem como resultado. A melhor abordagem para difundir a missão é contar histórias. Contar histórias em torno da missão tem a ver com a construção de personagens e de um enredo baseado em metáforas.

Para convencer os consumidores de que suas histórias são autênticas, faça-os se envolverem em conversas sobre sua marca. O empowerment do consumidor é o segredo para fazer a diferença. Aqui são os três princípios do marketing da missão junto aos consumidores: *uma abordagem inovadora*, *uma história que comova as pessoas* e *o empowerment do consumidor*.

NOTAS

1. Anne B. Fisher, "Coke's Brand-Loyalty Lesson", *Fortune*, 5 de agosto de 1985.

2. Lisa Abend, “The Font War: IKEA Fans Fume over Verdana”, *BusinessWeek*, 28 de agosto de 2009.

3. Jack Welch e Suzy Welch, “State Your Business: Too Many Mission Statements Are Loaded with Fatheaded Jargon. Play it Straight”, *BusinessWeek*, 14 de janeiro de 2008.

4. Paul B. Brown, “Stating Your Mission in No Uncertain Terms”, *The New York Times*, 1º de setembro de 2009.

5. George S. Day e Paul J.H. Schoemaker, “Are You a ‘Vigilant Leader’?”, *MIT Sloan Management Review*, Primavera de 2008, Vol. 49, n. 3.

6. Michael Maccoby, *Narcissistic Leaders: Who Succeeds and Who Fails* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).

7. Peter F. Drucker, “What Business Can Learn from Nonpro its”, *Classic Drucker* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).

8. Saul Hansell, “A Surprise from Amazon: Its First Pro it”, *The New York Times*, 23 de janeiro de 2002.

9. Rafe Needleman, “Twitter Still Has No Business Model, and That’s OK”, *CNET News*, 27 de março de 2009.

10. Laura Locke, “The Future of Facebook”, *Time*, 7 de julho de 2007.

11. B. Joseph Pine II e James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

12. Noel Tichy, *Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level* (New York: HarperCollins, 2002).

13. Steven Prokesch, “How GE Teaches Teams to Lead Change”, *Harvard Business Review*, janeiro de 2009.

14. “Storytelling that Moves People A Conversation with Screenwriting Coach Robert McKee”, *Harvard Business Review*, junho de 2003.

15. Douglas B. Holt, *Como as marcas se tornam ícones* (São Paulo: Cultrix, 2005).

16. Chip Heath e Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (Nova Yok: Random House, 2007).

17. Gerald Zaltman e Lindsay Zaltman, *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).

18. David P. Reed, "The Law of the Pack", *Harvard Business Review*, fevereiro de 2001.

19. Para ver notícias atualizadas, visite o site o icial na Internet em www.project10tothe 100.com.

20. 20. Brian Morrissey, "Cause Marketing Meets Social Media", *Adweek*, 18

de maio de 2009.

21. B. Joseph Pine e James H. Gilmore, "Keep It Real: Learn to Understand, Manage, and Excel at Rendering Authenticity", *Marketing Management*, janeiro/fevereiro de 2008.

22. Frederick F. Reichheld, "The One Number You Need to Grow", Harvard Business Review, dezembro de 2003.

23. Dan Schawbel, "Build a Marketing Platform like a Celebrity", *BusinessWeek*, 8 de agosto de 2009.

24. Sam Knight, "Insight: My Secret Love", *Financial Times*, 25 de julho de 2009.

CAPÍTULO 4

Marketing dos valores junto

aos empregados

VALORES SOB FOGO

A imagem dos pro issionais de negócios vem sofrendo forte abalo nos últimos anos. Muitos consumidores perderam a con iança nas grandes empresas e em seus executivos. Em uma pesquisa de 2009 sobre a imagem de diferentes pro issões, apenas 16% dos entrevistados declararam respeitar a integridade dos executivos de negócios. 1 A pesquisa revelou ainda que as pro issões relacionadas com marketing, como a de vendedores de automóvel e executivos do mercado publicitário, eram as menos admiradas pelo público. As pro issões mais admiradas são aquelas que fazem a diferença pessoal na vida das pessoas, como as dos professores, médicos e enfermeiros.

O resultado negativo da pesquisa não é surpreendente à luz dos acontecimentos das últimas décadas. Desde o início da década de 2000, uma série de escândalos corporativos atingiu o mundo dos negócios. Esses escândalos izeram os valores corporativos praticamente perderem o sentido para consumidores e empregados. Entre os de maior destaque, estavam os escândalos da WorldCom, Tyco e Enron. O escândalo da Enron foi uma fraude contábil que levou a empresa à falência. A Enron incluiu ganhos não realizados em sua declaração de renda, gerando ganhos in lacionados – uma prática conhecida como contabilidade de marcação a mercado (*mark-to-market*).

Em *The Smartest Guys in the Room* , best-seller sobre a queda da Enron, podemos ler sobre os valores da empresa em 2000, um ano antes de sua falência.2 Dois de seus quatro valores eram *respeito* e *integridade*.

Infelizmente, os líderes da Enron não praticavam esses valores. Ficou claro que a má conduta contábil era praticada há muito tempo e que os líderes estavam cientes dos riscos. Na verdade, a Enron era considerada um “local de trabalho altamente disfuncional em que a fraude inanceira era quase inevitável” .3

Um caso mais recente foi o da controvérsia referente aos bônus da seguradora AIG, em março de 2009. Vultosos bônus eram pagos aos executivos da AIG usando o dinheiro dos contribuintes que salvara a empresa da falência depois da crise inanceira. O que torna a prática especialmente desabonadora para a imagem da empresa é o fato de dois de seus seis valores corporativos – de acordo com seu Código de Conduta –

serem *respeito* e *integridade*.4 Embora tenham acabado devolvendo os bônus após acalorados protestos públicos, os executivos não estavam, de maneira alguma, praticando *respeito* e *integridade*. Para piorar as coisas, os executivos da

AIG acusaram a empresa de violar a con iança dos empregados. Jake DeSantis, vicepresidente executivo da AIG, enviou uma carta de demissão ao então CEO da empresa, Edward Liddy, que também foi publicada no *The New York Times*:

. . nós, na unidade de produtos inanceiros, fomos traídos pela AIG. .

Não posso mais cumprir com e iciência meus deveres nesse ambiente disfuncional. . Agora o senhor pede aos atuais empregados da AIG-FP para restituírem esses ganhos. Como pode imaginar, muito se re letiu e se discutiu a respeito da melhor maneira de reagirmos a essa violação da con iança. Como a maior parte de nós nada fez de errado, a culpa não é uma motivação para abrirmos mão de nossos ganhos.5

Obviamente, na ocorrência de violação dos valores corporativos, a empresa será criticada tanto pelos consumidores quanto por seus empregados.

Alguns empregados ignoram seus valores corporativos ou os veem como algo que foi desenvolvido apenas para relações públicas. Alguns empregados, que realmente seguem esses valores, decepcionam-se porque outros os ignoram. Nesses casos, as empresas não estão praticando o Marketing 3.0. No Marketing 3.0, as empresas precisam convencer tanto os clientes quanto os empregados a levar a sério seus valores.

Os empregados são, na realidade, os consumidores mais próximos das práticas da empresa. Precisam ser fortalecidos com valores autênticos. As empresas precisam usar com seus empregados a mesma abordagem de contar histórias que usam com seus consumidores. 6 O uso de metáforas que ressoam no espírito humano também funciona com eles. No entanto, é mais di ícil contar histórias aos empregados, porque isso signi ica encenar experiências de trabalho autênticas e coerentes. Uma atitude que não esteja alinhada com os valores da empresa estragará toda a história. Os consumidores detectam facilmente quando uma missão de marca não é autêntica. E os empregados detectam com facilidade ainda maior falsos valores nas práticas da empresa.

As empresas de capital fechado costumam ter melhores chances de desenvolver valores fortes. Costumam crescer no ritmo certo, sem pressão dos investidores. Podem infundir seus valores nos empregados um a um.

Um negócio atraente é construído no contexto dos valores da empresa. As empresas de capital aberto também podem atingir essa prática de valores, como

exempli icam IBM, General Electric e Procter & Gamble. Acreditamos que a prática dos valores corporativos gera rentabilidade, retorno e sustentabilidade, valores que serão discutidos mais adiante, no Capítulo 6.

DEFINIÇÃO DE VALORES

Segundo Lencioni, há quatro tipos diferentes de valores corporativos. [7] Os *valores de permissão para jogar* são os padrões básicos de conduta que os empregados devem ter quando ingressam na empresa. Os *valores de aspiração* são aqueles que a empresa não tem, mas que a gestão espera alcançar.

Os *valores acidentais* são adquiridos como resultado de características de personalidade comuns dos empregados. Os *valores essenciais* constituem a verdadeira cultura corporativa que norteia as atitudes dos empregados.

As empresas precisam estabelecer uma distinção entre esses quatro tipos de valores. Os valores de permissão para jogar são tão básicos que as outras empresas têm o mesmo padrão. Os valores de pro issionalismo e integridade são normalmente presumidos e, portanto, não são essenciais, mas sim valores de permissão para jogar. E mais: lembre-se de que os valores de aspiração são aqueles que os empregados ainda não têm e, portanto, não podem formar a cultura corporativa fundamental. Tampouco os valores acidentais podem ser tratados como valores essenciais; eles podem alienar os possíveis empregados com personalidades diferentes.

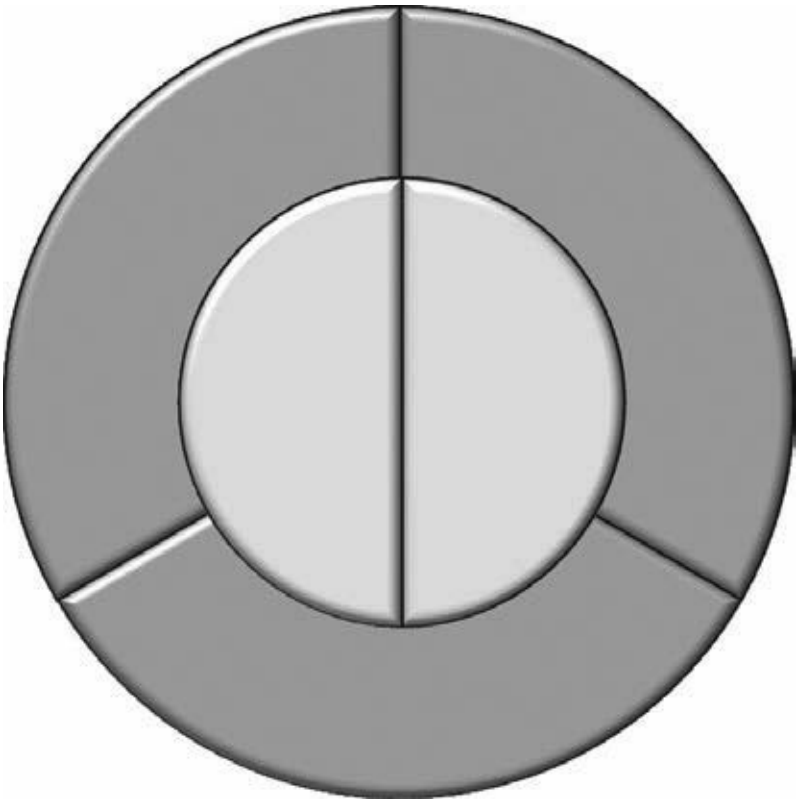
Entender os quatro tipos de valores pode ajudar as empresas a criarem melhor seus valores essenciais e evitar os que não são autênticos.

Falaremos apenas dos valores essenciais que norteiam os empregados para que vivam de acordo com a missão da marca. Nós os chamamos de *valores compartilhados*. Os valores compartilhados constituem uma das metades da cultura corporativa. A outra metade é o *comportamento usual* dos empregados. Desenvolver uma cultura corporativa signi ica alinhar os valores compartilhados com o comportamento usual. Em outras palavras, significa demonstrar os valores no comportamento no dia a dia da empresa (consulte a Tabela 4.1). A combinação de valores e comportamento dos empregados deve re letir a missão da marca da empresa. É importante que os empregados ajam como embaixadores dos valores para transmitir a missão da marca aos consumidores.[8]

Tabela 4.1 Exemplos de valores compartilhados

Nem todos os valores compartilhados são necessariamente relevantes e poderosos no Marketing 3.0. Os bons valores são aqueles alinhados com as forças em ação: tecnologia colaborativa, transformação cultural impulsionada pela globalização e importância crescente da criatividade. O

Capítulo 1 descreveu essas forças. No mundo interligado pela tecnologia da informação, as pessoas estão cada vez mais colaborando para atingir um objetivo. A globalização faz as transformações culturais ocorrerem de maneira rápida e frequente. Finalmente, as pessoas estão ascendendo na pirâmide de Maslow e se tornando mais criativas. Portanto, os bons valores



são aqueles que estimulam e nutrem os lados colaborativo, cultural e criativo dos empregados (consulte a Figura 4.1).

Figura 4.1 Valores compartilhados e comportamento no contexto do Marketing 3.0

Uma empresa com valores colaborativos encoraja os empregados a trabalharem uns com os outros e com redes externas à empresa para gerar impacto. A Cisco literalmente desenvolve redes técnicas e humanas.

A empresa usa os próprios escritórios como laboratórios internos para produtos. Os empregados podem trabalhar em casa, usando a infraestrutura de rede da empresa. Os processos decisórios são compartilhados entre 500 executivos espalhados ao redor do mundo. Isso permite que a Cisco tome decisões importantes com maior rapidez e reforça a colaboração de seus executivos em nível global. Os valores da empresa são principalmente colaborativos, mas também realizam as transformações culturais, interligando as pessoas em nível global.

A Clínica Mayo também promove os valores de colaboração. Vários médicos e outros especialistas em saúde se reúnem para atender a cada paciente. Colaboram entre si para chegar a diagnósticos mais rápidos e precisos. Colaboram para tratar o paciente como um todo. A cultura da colaboração é o que faz os bons médicos optarem por trabalhar na Clínica Mayo. Ao usar o chamado Mayo Clinic Model of Care, a empresa transforma a maneira como os médicos tratam os pacientes. Assim, tem também impacto cultural.9

A existência de valores culturais inspira os empregados a realizar mudanças culturais na própria vida e na vida dos outros. A Wegmans transforma a maneira como as pessoas veem a comida. Seus empregados são estimulados a apreciar a comida de maneira muito mais profunda do que faziam antes. A empresa também ajuda os consumidores a apreciarem a comida. A S.C. Johnson muda a maneira como os empregados veem a família, com a qual eles acabam contribuindo mais. A empresa desenvolve produtos bons para as famílias. A Whole Foods muda a maneira como os empregados vivenciam a democracia. Eles se sentem mais autônomos, pois votam em muitas decisões que os afetam. A Enterprise Rent-a-Car transforma universitários recémformados em empreendedores, dando-lhes a oportunidade de ter o próprio negócio quando se sentem prontos. A empresa também transforma o motivo que leva as pessoas a alugarem um carro. No passado, as pessoas alugavam carros principalmente nos aeroportos, quando estavam viajando. Hoje, contam com a conveniência de alugar um carro por muitos motivos diferentes, já que há muitas iliais de locadoras espalhadas pelas cidades.

Finalmente, construir valores criativos signi ica dar aos empregados a chance de desenvolver e compartilhar ideias inovadoras. Empresas como 3M e IDEO baseiam-se na inovação como principal fonte de vantagem competitiva. Nelas, é imperativo contar com empregados criativos. Para alimentar a criatividade, a 3M permite que os empregados dediquem parte de seu tempo a projetos especiais.

Os empregados podem buscar inanciamento para esses projetos e recorrer à ajuda dos colegas. Se o projeto der certo, o resultado pode ser o próximo produto inovador da empresa. Além de estimular a criatividade, essa política também aprofunda a colaboração entre os empregados. Há também a possibilidade de transformação cultural se o produto influenciar a vida das pessoas.

OS VALORES SERÃO BONS PARA VOCÊ

Ter sólidos valores essenciais compensa em vários aspectos. Uma empresa com valores tem vantagem ao competir por talento. Consegue atrair empregados melhores e mantê-los por mais tempo. A produtividade dos empregados é maior quando eles têm um sólido conjunto de valores para nortear suas ações. Além disso, eles se tornam melhores representantes da empresa para atender aos consumidores. A empresa também se torna mais capaz de lidar com as diferenças dentro da organização, algo especialmente importante nas grandes corporações.

Atraindo e retendo talentos

Uma pesquisa realizada pela McKinsey & Company de 1997 revelou que 58% dos executivos classi icavam os valores e a cultura de marca como a principal motivação para os empregados. 10 Em comparação, os avanços na carreira e o crescimento icaram com 39%, enquanto a remuneração diferenciada icou com 29%. Isso prova uma coisa: bons valores atraem bons

pro issionais.

Os

candidatos

a

um

emprego

comparam

inconscientemente seus valores pessoais com os valores das empresas e

verificam se as duas coisas se encaixam.

Isso se aplica especialmente aos universitários recém-formados, muitos dos quais são idealistas. Por exemplo, 50% dos alunos de MBA a irmaram em uma pesquisa de opinião que estavam dispostos a aceitar uma redução salarial para trabalhar em uma empresa socialmente responsável. 11 Isso é especialmente verdadeiro em mercados emergentes e em crescimento. Um estudo recente da Ready, Hill e Conger concentrou-se na atração e retenção de talentos nos mercados emergentes.12

Descobriu-se que propósito e a cultura estão entre os fatores mais importantes para empregados nos países do BRIC – Brasil, Índia, China e Rússia. Os pro issionais nos mercados emergentes buscam empresas que ofereçam oportunidade de mudar o mundo e gerar transformação cultural em seus respectivos países. Eles também estão interessados nos empregadores que cumprem as promessas da marca internamente, ou seja, em empresas com uma boa cultura.

Assim que entrarem na empresa, testarão a integridade do empregador. Observarão como as empresas demonstram, na prática, os valores que proclamam. Uma pesquisa entre os empregados realizada por Tom Terez con irma que o propósito é uma das experiências signi icativas no local de trabalho. As empresas que defendem seus valores, mesmo quando eles prejudicam seus negócios, conquistam a admiração dos empregados. Um dos valores essenciais da Bagel Works é saúde e segurança. Para demonstrar seu compromisso com esses valores, a empresa compra sacos menores de farinha, a im de evitar dores nas costas dos empregados que os carregam, embora as compras em pacotes menores sejam mais caras. 13 É essenciail que as empresas mantenham a integridade e pratiquem o que pregam. Quando testemunham a integridade do empregador, os empregados icam mais dispostos a manter o compromisso com os valores da empresa. Valores bem mantidos melhoram a lealdade do funcionário.

Uma mudança de propriedade de uma empresa que venha a alterar os valores pode reduzir o compromisso do funcionário. Vejam os fortes valores da Ben & Jerry’s. Mesmo depois da aquisição pela Unilever, em 2000, seus valores permaneceram fortes. No entanto, como se disse no relatório de avaliação ambiental e social da empresa em 2007, o compromisso dos empregados diminuíra, talvez devido à preocupação contínua com o futuro dos valores da empresa sob o comando da Unilever.14 Essa ansiedade também foi sentida

quando a The Body Shop foi comprada pela L'Oréal. Os empregados reconheceram o maior potencial de crescimento. Mas a questão é saber se os valores serão mantidos. Isso é especialmente verdadeiro para empresas que tinham forte tradição de praticar valores corporativos, como a Ben & Jerry's e a The Body Shop.15

Produtividade na retaguarda e qualidade na linha de frente A felicidade dos empregados tem signi icativo impacto sobre sua produtividade. As empresas incluídas na listas das "100 melhores empresas para se trabalhar" do *The Sunday Times* superaram o All-Share Index da FTSE em 10 a 15%.16 Os empregados são mais produtivos quando acreditam no que a empresa está tentando alcançar. Mergulham com tudo: mente, coração e espírito. Howard Schultz, da Starbucks, chama isso de "entregar-se de coração" quando se refere ao compromisso dos empregados.

Porter e Kramer argumentam que as empresas com um propósito social podem ter vantagem moldando o ambiente competitivo.17 Por exemplo: a Marriott oferece programas educacionais aos funcionários que talvez não tenham tido oportunidades educacionais. Ao incorporar a educação a seus valores, a Marriott pode contratar empregados melhores e mais produtivos.

Os empregados motivados pelos valores não apenas trabalham com mais a inco, como também representam melhor a empresa. Proporcionam ao consumidor valores que estão alinhados com as histórias da empresa.

Suas crenças moldam o comportamento no trabalho do dia a dia, sobretudo quando interagem com os consumidores. Seu comportamento fará parte das histórias da marca sobre as quais falam os clientes. As empresas devem ver seus empregados como embaixadores dos valores. Os consumidores julgarão a autenticidade das empresas julgando seus empregados.

Quando a Wegmans declara que a empresa entende mais de comida do que os outros, a experiência dos consumidores na loja determinará a integridade dessa alegação. Os empregados da Wegmans são treinados para serem "embaixadores da comida". A empresa ajuda seus empregados a apreciarem os alimentos. Os empregados conhecem os detalhes de todos os alimentos que vendem. Resultado: ganham autonomia para educar os consumidores a respeito dos alimentos quando interagem nas lojas. Eles oferecem a integridade da história da marca.

Os melhores vendedores são aqueles que usam o próprio produto e o conhecem nos mínimos detalhes. Na Cisco, uma empresa especializada em redes, os empregados vivenciam diariamente o que signi ica estar conectado com todos na empresa e em rede. O trabalho cotidiano é como um treinamento no produto para eles. Assim, podem apresentar aos possíveis clientes histórias convincentes e realistas sobre os bene ícios da interconexão humana. Os empregados têm autonomia para contar a história da marca porque a estão vivenciando. Nicholas Ind chama isso de

“viver a marca” .18

Integrando e estimulando as diferenças

Um estudo realizado por Rosabeth Moss Kanter sobre grandes corporações revelou que os fortes valores compartilhados ajudam as empresas a cumprirem objetivos aparentemente opostos. 19 Uma grande corporação tem vários escritórios com diversos empregados. Os valores compartilhados reduzem as diferenças e integram os empregados na cultura corporativa. Fortes valores internalizados por cada funcionário dão à empresa a con iança necessária para investir de autonomia seus empregados, dentre os quais aqueles que trabalham em lugares distantes da sede. Esses empregados vão se dedicar integralmente a atitudes que bene iciem a empresa. As empresas com fortes valores compartilhados costumam ter sucesso com processos decisórios descentralizados ou localizados. Esses valores ajudam as empresas não apenas a de inir padrões, mas também a se adaptar às diferenças locais.

A Enterprise Rent-A-Car é um exemplo clássico. Ao contrário da Avis e da Hertz, presentes basicamente em aeroportos, a Enterprise tem forte presença nos bairros mais importantes das cidades americanas. A cultura que a empresa promove assegura seu sucesso. Todo empregado da Enterprise incorpora valores fortes de empresários dedicados e amistosos.

A Enterprise usa uma rotina há muito existente para criar essa cultura: recruta universitários recém-formados, orientaos a trabalhar duro, lavando

e

transportando

carros,

ensina-lhes

a

desenvolver

relacionamentos de longo prazo, deixa-os progredir na hierarquia e lhes oferece uma filial para administrar quando sentem que estão prontos.20 Os empregados que conseguirem encarar essa rotina passarão a ser empresários dedicados. A humildade que aprendem ao lavar e transportar os carros, bem como no desenvolvimento de relacionamentos, os transforma em pessoas amistosas. Esses empregados têm os mesmos valores, mas cada um tem um conhecimento local exclusivo. Os valores capacitam a Enterprise não apenas a criar estratégias locais customizadas, mas também a coordenar as estratégias de mercados diferentes. É tão di ícil imitar esses valores que a Enterprise continua mantendo a liderança nos mercados locais.

Os valores, ao mesmo tempo, também integram e estimulam a diversidade. Examinando a lista anual das 100 melhores empresas para se trabalhar da revista *Fortune,* detectamos um grupo de empresas que nutre a diversidade contratando mulheres e membros das minorias. Os valores compartilhados das empresas uni icam os vários empregados sob uma mesma cultura. Essa diversidade será mantida sem criar con litos pelos valores compartilhados.

PRATIQUE O QUE VOCÊ PREGA

Para implantar os valores, a maior parte das empresas utiliza o treinamento formal e o coaching informal. O treinamento nos valores é necessário, mas pode apresentar alguns pontos fracos. O treinamento pode se transformar em sermão, em vez de prática. Os treinadores e coaches talvez não ajam como modelos a serem imitados em suas atividades diárias no local de trabalho. Os empregados enxergam isso e percebem que o

“papo” sobre valor é mera retórica. Além disso, os empregados costumam ouvir passivamente e ter menos oportunidades de dar sua contribuição.

Seu entendimento também é limitado porque não têm experiência na aplicação prática dos valores.

O Marketing 3.0 é mais do que treinamento e coaching. Diz respeito a alinhar

valores e comportamento. Segundo Jim Collins, a criação desse alinhamento pode ser dividida em duas partes.21 Primeiro, a empresa precisa examinar as políticas corporativas atuais que podem enfraquecer os valores corporativos. Isso é um desa io, pois a maior parte das políticas corporativas é mais institucionalizada do que os valores corporativos em si.

Modi icá-las exige ação por parte dos líderes da empresa e colaboração com todos os empregados. Na maior parte do tempo, os empregados têm a impressão de que as práticas corporativas estão desalinhadas. No entanto, se você não lhes der autonomia, eles nada dirão. Segundo, uma empresa deve criar um mecanismo que associe diretamente ações a valores. Por exemplo: uma empresa pode criar um mecanismo que exija que 30% da receita venham dos novos produtos para fortalecer o valor da inovação.

Marketing 3.0 signi ica transformar os empregados e lhes dar autonomia para transformar os outros.

Mude a vida dos empregados

Os valores da S.C. Johnson como uma empresa familiar na quinta geração são, obviamente, valores familiares. A empresa está fazendo um grande esforço para promover os valores não apenas junto aos consumidores, mas também junto aos empregados. Trabalhar em uma empresa com valores familiares implica adotar um estilo de vida equilibrado entre família e trabalho. É o que os empregados têm na S.C. Johnson. Marido e esposa que trabalhem na S.C. Johnson podem ser indicados, juntos, para a realização de projetos no exterior.22 Na S.C. Johnson, não há reuniões de negócios nas sextas-feiras, para que os empregados não saiam tarde e, assim, possam aproveitar o im de semana em família. 23 Trabalhar na S.C. Johnson pode transformar empregados em pessoas de família. Os valores da empresa têm impacto direto sobre a vida dos empregados. Erickson e Gratton chamam isso de criar “uma experiência única dentro da organização”. Para criar uma experiência única, é preciso entender a motivação dos empregados. Estudos realizados por Erickson, Dychtwald e Morrison revelam seus segmentos de empregados:

1. O segmento de *pouca obrigação e renda fácil*, um grupo de empregados em busca de vitórias rápidas.

2. O segmento de *apoio lexível*, grupo que segue o luxo porque ainda não

considera o emprego uma prioridade.

3. O segmento de *risco e recompensa* inclui os empregados que consideram os empregos oportunidades para desa iar e emocionar a si mesmos.

4. O segmento de *expertise individual e sucesso de equipe*, que busca empregos que oferecem trabalho de equipe e colaboração.

5. O segmento do *progresso seguro* , que busca caminho para uma carreira promissora.

6. O segmento da *herança expressiva*, que procura oportunidades para criar um impacto duradouro na empresa.24

Essa segmentação é ligeiramente semelhante à estrutura de segmentação de empregados desenvolvida pela McKinsey & Company. 25 O

estudo da McKinsey distingue quatro tipos de empregados. No grupo do *siga um vencedor*, os empregados buscam crescimento e realização. No grupo *grande risco, grande recompensa* , os empregados estão em busca de uma boa recompensa. No grupo *estilo de vida*, os empregados então em busca de lexibilidade. Finalmente, no grupo *salve o mundo*, os empregados buscam oportunidades de contribuir para uma missão maior.

Entender a segmentação dos empregados confere às empresas inspiração para desenvolver experiência única para seu segmento-alvo.

Além disso, ajuda as empresas a eliminar os empregados inadequados que provavelmente se desviarão dos valores e arruinarão a experiência dos empregados adequados. No Marketing 3.0, essa experiência única deve ser colaborativa, cultural ou criativa.

As empresas devem almejar segmentos específicos em que seus valores essenciais possam ser praticados. Uma empresa que gosta do risco, com valores criativos, poderia ser adequada ao segmento de risco e recompensa (ou grande risco, grande recompensa). Empresas com valores culturais que oferecem a oportunidade de vender seus produtos à população de baixa renda seriam ideais para o segmento de herança expressiva (ou salve o mundo). O segmento de expertise individual e sucesso de equipe é o segmento-alvo certo para empresas com valores colaborativos que oferecem oportunidades de trabalhar com outras

pessoas ao redor do mundo.

Dê autonomia para que os empregados façam mudanças

Diz um provérbio chinês: “*Conta-me e eu esquecerei, mostra-me e talvez eu me lembre; envolva-me e eu entenderei.*” Isso é relevante para o empowerment do funcionário. Os empregados precisam estar envolvidos e precisam ter autonomia para agir. Os valores da empresa mudaram sua vida. Agora, é sua vez de mudar a vida dos outros. Trata-se de criar uma plataforma a partir da qual os empregados possam fazer a diferença.

O empowerment dos empregados pode assumir várias formas. A mais comum é o voluntariado. Em *Volunteering for Impact* , Hills e Mahmud argumentam que o trabalho voluntário tem grande impacto quando há uma estratégia que alavanca os recursos da empresa.26

E m *Empresas fora de série* , Kanter discute um exemplo que envolve a IBM.27 Na época em que o tsunami atingiu a Ásia, em dezembro de 2004, os empregados da IBM apresentaram uma inovação cuja missão era ajudar as vítimas. Embora a empresa não tivesse interesse comercial inicial quando a lançou, mais tarde a inovação proporcionou recompensas comerciais. Uma SuperCorp, segundo Kanter, é uma empresa de vanguarda que tem um propósito social maior embutido na maneira como ganha dinheiro. Essas empresas causam impacto estratégico quando trabalham em prol de um objetivo social. O trabalho voluntário de alto impacto é uma maneira de ser uma SuperCorp.

Outra maneira de empowerment ocorre por meio da inovação. A IDEO é famosa por desenvolver alguns dos melhores designs de produtos no mundo. Para isso, de acordo com o fundador, David Kelly, a IDEO modi icou a pirâmide de Maslow e introduziu o design centrado no ser humano, por meio do qual a empresa incorpora desempenho e personalidade aos produtos. A IDEO atribui um projeto a uma equipe multidisciplinar formada por um pro issional de marketing, um psicólogo, um médico, um antropólogo, um economista e outros, a im de desenvolver produtos inovadores que resolvam os problemas dos clientes. A IDEO leva essa abordagem um passo adiante, tornando sua metodologia patenteada disponível para pessoas fora da empresa. A empresa cria um kit de ferramentas de fonte aberta para desenvolver soluções para problemas sociais nos países em desenvolvimento, em cooperação com a Gates Foundation e várias outras organizações sem fins lucrativos.

Empowerment também pode signi icar compartilhar poder. No Marketing 3.0, o papel dos líderes é inspirar. Eles não são, necessariamente, os únicos que tomam as decisões. Empresas como a Cisco e a Whole Foods praticam a democracia colaborativa, em que os empregados têm a oportunidade de moldar o futuro da empresa por meio da participação em processos decisórios e do voto. Nesses casos, as empresas estão se transformando, cada vez mais, em comunidades. Nas comunidades, as decisões são tomadas em conjunto, com o objetivo de concretizar os interesses comuns de seus membros.

RESUMO: VALORES COMPARTILHADOS E

COMPORTAMENTO

No Marketing 3.0, cultura corporativa é sinônimo de integridade. Signi ica alinhar os valores compartilhados ao comportamento dos empregados. No contexto das forças em ação, a cultura corporativa deve ser colaborativa, cultural e criativa. Deve transformar a vida dos empregados e lhes conferir autonomia, para que transformem a vida dos outros. Ao construírem sua integridade, as empresas podem competir pelos talentos no mercado, aumentar a produtividade, melhorar sua interface junto ao consumidor e administrar as diferenças. O marketing de seus valores junto aos empregados é tão importante quanto o marketing da missão junto aos consumidores.

NOTAS

1. Gina McColl, “Business Lacks Respect”, *BRW*, Vol. 31, Número 25, 25 de junho de 2009.

2. Bethany McLean e Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room* : *The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* (Nova York: Portfolio, 2003).

3. Sarah F. Gold, Emily Chenoweth e Jeff Zaleski, “The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron”, *Publishers Weekly*, Vol. 250, Número 41, 13 de outubro de 2003.

4. Alaina Love, “Flawed Leadership Values: The AIG Lesson”, *BusinessWeek*, 3 de abril de 2009.

5. Jake DeSantis, “Dear AIG, I Quit!”, *New York Times* , 25 de março de 2009.

6. Neeli Bendapudi e Venkat Bendapudi, “How to Use Language that Employees Get”, *Harvard Business Review*, 2009.

7. Patrick M. Lencioni, “Make Your Values Mean Something”, *Harvard Business Review*, julho de 2002.

8. As informações foram extraídas de várias fontes, principalmente do site das empresas na Internet e também nas revistas *Fortune* e *Fast Company*.

9. Leonard L. Berry e Kent D. Seltman, *Lições de gestão da Clínica Mayo: Por dentro de uma das mais admiradas organizações de serviço do mundo* (São Paulo: Bookman, 2009).

10. Elizabeth G. Chambers, Mark Foulon, Helen Hand ield-Jones, Steve M.

Hankin e Edward G. Michaels III, “The War for Talent”, *Harvard Business Review*, 1998.

11. David Dorsey, “The New Spirit of Work”, *Fast Company*, julho de 1998.

12. Douglas A. Ready, Linda A. Hill e Jay A. Conger, “Winning the Race for Talent in Emerging Markets”, *Harvard Business Review*, novembro de 2008.

13. Brian R. Stan ield, “Walking the Talk: The Questions for All Corporate Ethics and Values Is: How Do They Play Out in Real Life?”, *Edges Magazine*, 2002.

14. *Social and Environmental Assessment 2007* , disponível on-line em www.benjerry.com/company/sear/2007/index.cfm, Ben & Jerry’s, 2008.

15. “The Body Beautiful—Ethical Business”, *The Economist*, 26 de março de 2006.

16. William B. Werther, Jr. e David Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006).

17. Michael E. Porter e Mark R. Kramer, “Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, dezembro de 2006.

18. Nicholas Ind, *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion* (Londres: Kogan Page, 2007).

19. Rosabeth Moss Kanter, "Transforming Giants", *Harvard Business Review*, janeiro 2008.

20. Brian O'Reilly, "The Rent-a-Car Jocks Who Made Enterprise #1", *Fortune*, 26 de outubro, 1996.

21. Jim Collins, "Align Action and Values", *Leadership Excellence*, janeiro de 2009.

22. 22. Chris Murphy, "S.C. Johnson Does More than Talk", *Information Week*, 19 de setembro de 2005.

23. Robert Levering, "The March of Flextime Transatlantic Trends", *Financial Times*, 28 de abril de 2005.

24. Tamara J. Erickson e Lynda Gratton, "What It Means to Work Here", *Harvard Business Review*, março de 2007.

25. Charles Fishman, "The War for Talent", *Fast Company*, 18 de dezembro de 2007.

26. Greg Hills e Adeeb Mahmud, "Volunteering for Impact: Best Practices in International Corporate Volunteering", FSG Social Impact Advisor, setembro de 2007.

27. Rosabeth Moss Kanter, *Empresas fora de série: Estratégias inovadoras para criar valor, inovação e crescimento* (Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010).

CAPÍTULO 5

Marketing dos valores junto

aos parceiros de canal

A MIGRAÇÃO DO CRESCIMENTO E O IMPERATIVO

DE COLABORAÇÃO

A Dell revolucionou o setor de computadores ao introduzir o modelo de distribuição direta. Segundo o novo modelo, os consumidores podiam encomendar computadores customizados e recebê-los diretamente no local de sua preferência. A Dell mantinha relacionamento direto com os consumidores, eliminava os revendedores e icava integralmente com a margem de lucro. Devido ao famoso princípio de eliminação dos intermediários da empresa, a Dell era vista como inimiga pelos intermediários – os revendedores. A princípio, os concorrentes não se convenceram de que o modelo de negócio poderia ser benéfico; mais tarde, entretanto, tentaram copiá-lo sem sorte. O percurso solitário funcionou tão bem sem concorrência signi icativa que, em 1999, a Dell era a empresa que mais vendia na Internet, à frente de Amazon. com, eBay e Yahoo!

juntas.1

Desde 2005, tudo mudou. Para a surpresa da Dell, o mundo mudou. O

ritmo de crescimento da empresa diminuiu. As ações da Dell caíram. Em primeiro lugar, o mercado americano começava a amadurecer. Os especialistas estavam forçando a Dell a acolher os intermediários para resolver esse problema. Sunil Chopra foi um deles, argumentando que, em mercados maduros, os consumidores viam, cada vez mais, os computadores como commodities e estavam menos preocupados com a customização.2 Chopra recomendava que a Dell experimentasse o modelo híbrido direto-indireto ou o modelo de customização por meio de revendedores. Em qualquer um dos modelos, a Dell deveria começar a colaborar com os intermediários.

O segundo motivo para os problemas enfrentados pela Dell era o fato de a empresa extrair valor de seu relacionamento direto com os consumidores. Quando o mercado amadureceu, porém, os consumidores encontraram outros computadores atraentes. A Dell poderia ter se concentrado em outros mercados em crescimento, como a China e a Índia.

Infelizmente, nesses mercados, os consumidores não costumam comprar computadores pela Internet.3 Eles preferem a interface *high-touch* humana à interface *high-tech* da Internet. O modelo direto não conseguiu satisfazer as necessidades do consumidor nos mercados em crescimento. Mais uma vez, era imperioso que a Dell buscasse um modelo de negócios totalmente oposto: a distribuição indireta.

Embora não admitisse, em 2002, a Dell, na realidade, havia complementado o modelo direto com distribuição indireta por meio de provedores de solução que atendiam aos consumidores corporativos.4

Mas 2005 foi o momento da virada. Aos poucos, a Dell começou a construir relacionamentos com revendedores que, de início, descon iavam da empresa. A iniciativa começou a render frutos. Em meados de 2007, as vendas da Dell por canais subiram, alcançando 15% do faturamento total, embora nenhuma parceria oficial fosse anunciada.5

Em dezembro de 2007, a Dell inalmente lançou o programa PartnerDirect e revelou que havia desenvolvido parcerias com 11.500

parceiros e que estava acrescentando 250 a 300 por semana.6

Estava claro que, nos últimos anos, a Dell havia conseguido transformar sua principal habilidade de construir relacionamentos diretos com os consumidores na habilidade de construir relacionamentos diretos com os parceiros de canal. A Dell se aproximou dos revendedores um a um, ouviu seu feedback e os convidou para conversas nas reuniões do Partner Advisory Council. O próprio Michael Dell participava pessoalmente das reuniões para convencer os céticos parceiros de canal. Antes um grande inimigo do canal, a Dell está agora abraçando seus novos parceiros com o mesmo tipo de atenção que dispensa aos consumidores.

A história da Dell re lete as forças opostas que existem no mundo dos negócios. A tecnologia permitiu que a Dell captasse o valor da distribuição direta. Mas foi a tecnologia, também, que permitiu que as forças da globalização entrassem em ação. O maior valor não está mais no mercado desenvolvido, mas nos mercados em desenvolvimento, em que a adoção da tecnologia não alcançou todo o seu potencial. O mercado em desenvolvimento exige abordagens diferentes, em que a distribuição tradicional talvez não funcione. Problemas sociais, econômicos e ambientais são abundantes nesses mercados e precisam ser abordados para que a empresa logre construir uma nova rede de distribuição. Ao entrar em territórios desconhecidos, as empresas são forçadas a colaborar com os novos parceiros.

O mercado desenvolvido também está se transformando em um tipo completamente diferente de mercado. O mercado em amadurecimento é apenas um pequeno sinal de que estão ocorrendo grandes mudanças. Com a maior so isticação da sociedade, os consumidores tentarão satisfazer necessidades

humanas mais elevadas e as necessidades básicas se tornarão secundárias. Os consumidores darão mais atenção aos impactos sociais, econômicos e ambientais. James Speth viu esse fenômeno como a era da sociedade pós-crescimento. 7 Talvez a customização não seja mais tão importante para os consumidores. A Dell e outras empresas precisarão entender essas mudanças pós-crescimento, as quais têm sérias implicações para suas práticas de marketing.

OS PARCEIROS DE CANAL NO MARKETING 3.0

Vemos os parceiros de canal como entidades complexas. Eles são híbridos de empresas, consumidores e empregados. Também são empresas com missões, visões, valores e modelos de negócios próprios. São consumidores com necessidades e desejos que precisam ser atendidos. Além disso, também vendem para os usuários inais e formam a interface com o consumidor, exatamente como fazem os empregados. Seu papel é essencial no Marketing 3.0 porque se tornam, ao mesmo tempo, colaboradores, agentes da mudança cultural e parceiros criativos para as empresas.

O canal como colaborador: selecionando o ajuste

As empresas que têm di iculdade de gerenciar seus parceiros de canal talvez não os tenham escolhido bem. No Marketing 3.0, a seleção de parceiros de canal exige que se re lita sobre a inalidade, a identidade e os valores da empresa. Re letir signi ica que as empresas devem selecionar parceiros em potencial com valores, propósito e identidade idênticos (consulte a Figura 5.1).

Figura 5.1 Seleção de parceiros de canal compatíveis O propósito está relacionado ao principal objetivo geral de um possível parceiro de canal e é relativamente fácil observá-lo e pesquisá-lo. A identidade se relaciona mais com o caráter do possível parceiro e, portanto, exige investigação mais profunda. É mais di ícil ainda observar os valores porque envolvem crenças compartilhadas dentro da organização do parceiro de canal.

De início, o crescimento da The Body Shop baseou-se, em essência, no sistema de franquias. A empresa foi totalmente construída sobre o caráter da falecida Anita Roddick. A honestidade e a simplicidade da fundadora se re letem em todos os aspectos dos negócios da empresa, como se constata nos nomes descritivos de seus produtos, no uso de ingredientes naturais e no comércio justo

com os fornecedores. Quando Anita Roddick vendia seus produtos na própria loja, não havia problema, porque podia aplicar unilateralmente sua decisão de não seguir o *mainstream*. Entretanto, quando surgiu o imperativo do crescimento, teve de adotar uma abordagem multicanal e encontrar, entre os candidatos a franqueados, quais seriam seus parceiros de canal.

Sua abordagem à seleção dos parceiros de canal era muito pessoal. Ela mesma fazia as entrevistas inais e, durante cada uma, tentava captar a personalidade do possível parceiro de canal. Buscava pessoas que estivessem mais interessadas em fazer a diferença do que em gerar lucros.

Descobriu que era mais provável que as mulheres tivessem os mesmos valores sociais e ambientais que ela. Por isso, inicialmente, 90% dos franqueados da The Body Shop eram mulheres. A abordagem da franquia foi um sucesso inquestionável. A The Body Shop cresceu cerca de 50%

anualmente durante sua primeira década de existência.8

Compare essa história com as parcerias que a Ben & Jerry’s estabeleceu na Rússia antes da aquisição da empresa pela Unilever. Como a The Body Shop, a Ben & Jerry's também era uma empresa socialmente responsável desde a sua fundação. Também começou vendendo um produto simples feito em casa: sorvete. Por conta de sua visão de longo prazo – transformar o mundo em um lugar melhor –, a gerência original da Ben & Jerry’s não tinha interesse no crescimento agressivo. Preferia sempre que alguém de dentro da empresa que realmente conhecesse seus valores liderasse a expansão moderada dos negócios.

Embora o sorvete fosse muito popular na Rússia, não foi devido às considerações comerciais que a Ben & Jerry’s entrou no país. Sem visar lucro, a Ben & Jerry’s queria apenas fortalecer o relacionamento entre Estados Unidos e Rússia depois da Guerra Fria que os dois países haviam travado durante muitos anos. Quando, na década de 1990, decidiu estabelecer base em solo russo, a empresa designou para a tarefa alguém dos Estados Unidos que merecia con iança: Dave Morse. Mas Morse não podia trabalhar sozinho; precisava de parceiros de canal.

Na Rússia, Dave Morse teve di iculdade de encontrar parceiros adequados à expansão da marca. Havia muitos parceiros em potencial, mas nenhum realmente entendia os valores de responsabilidade social da Ben

& Jerry’s. Os parceiros em potencial eram empresas ambiciosas, voltadas para o lucro, interessadas num crescimento agressivo. Os parceiros acreditavam veementemente que a marca Ben & Jerry’s seria um ativo valioso para eles, mas não conseguiam entender seus aspectos mais fundamentais. No inal, a Ben & Jerry's decidiu fazer sociedade com a Intercentre Cooperative para levar a marca para a Rússia.

Desde o começo, icou óbvio que os parceiros não eram perfeitos. A Ben

& Jerry's e seus parceiros estavam indo em direções contrárias. Seus valores comerciais não estavam alinhados. Visando o sucesso imediato, os parceiros queriam construir logo o negócio em Moscou. Entretanto, a gerência da Ben & Jerry’s queria começar humildemente na pequena cidade de Petrozavodsk, na tentativa de imitar seus primórdios na pequena cidade de Vermont. A Ben & Jerry’s e os parceiros russos também tinham opiniões conflitantes no que diz respeito a suborno, prática comum na Rússia daquela época. A qualidade da busca de ingredientes condizentes com a preocupação com o meio ambiente por parte dos parceiros também estava abaixo da alta expectativa da gerência da Ben & Jerry’s.9

Rackham, Friedman e Ruff enfatizaram a importância dos valores compartilhados.10 Eles indicaram três avaliações essenciais para determinar o sucesso da parceria. Em primeiro lugar, ambas as entidades envolvidas em uma parceria devem se perguntar se desejam um resultado em que todas as partes saiam vencedoras. Uma boa parceria cria um relacionamento horizontal, não vertical. Cada entidade deve obter bene ícios iguais da colaboração. Em segundo, devem investigar se ambas as entidades comerciais defendem um padrão de qualidade elevado.

Empresas que adotam a mesma abordagem à qualidade terão melhores chances de construir uma parceria. Por im, cada entidade comercial deve identi icar os valores de seu parceiro em potencial e determinar a compatibilidade com os próprios valores.

As pesquisas de Cui, Raju e Zhang também con irmam a importância dos valores compartilhados. 11 Quando existe o valor de justiça em uma parceria entre a empresa e seus parceiros de canal, é mais fácil coordenar a estabilidade de preço na estrutura de canal e, assim, melhorar a economia de canal como um todo. Quando uma empresa de ine um preço de comércio justo, os parceiros de canal

respondem à altura, de inindo um preço inal ao consumidor justo no mercado. Esse mecanismo de parceria é facilitado pela maior transparência das informações de custo entre a empresa e seus parceiros de canal.

O primeiro passo para uma empresa apresentar seus valores junto aos parceiros de canal é entender os valores dos parceiros. No Marketing 3.0, a colaboração entre duas entidades comerciais é como um casamento. É

essencial re letir o propósito, os valores e as identidades – além de conhecer o modelo de negócios do outro, aplicar uma negociação em que todos os lados saiam vencedores e redigir contratos legais sólidos. É por isso que a abordagem pessoal, exempli icada por Anita Roddick, é sempre a melhor.

Parceiros de canal como agentes da mudança cultural: contando a história

O imperativo do crescimento exige que uma empresa tenha parceiros de canal que gerenciem sua interface com o consumidor. Portanto, a empresa se torna altamente dependente dos distribuidores para apresentar seus valores, especialmente quando não se comunica diretamente com os consumidores por meio da mídia promocional. Veja o caso da Maria Yee, por exemplo. Quase metade da mobília vendida nos Estados Unidos em 2007 foi canalizada por meio de varejistas de móveis. 12 A Maria Yee, Inc., como outros fabricantes de móveis, vende os produtos para o mercado de classe média alta através de três varejistas importantes: Crate & Barrel, Room & Board e Magnolia Home Theater. A empresa, em si, concentra-se em vender produtos que não agridam o meio ambiente. Os valores

“verdes” estão claros no modelo de negócios da empresa, especialmente no uso de materiais sustentáveis e na parceria com os fornecedores preocupados com questões ecológicas.

Infelizmente, a Maria Yee não tem interface direta com os consumidores e, portanto, depende de seus parceiros de canal para enviar suas mensagens “verdes”. Para manter vivos os valores verdes e liderar o movimento em defesa do meio ambiente no setor, a própria fundadora, Maria Yee, mantém relacionamentos pessoais com os varejistas. O papel dos varejistas não é apenas comunicar o posicionamento da marca Maria Yee junto aos consumidores, mas também promover os bene ícios gerais do uso de móveis “ecológicos”. Normalmente, os consumidores acreditam que os produtos verdes são mais caros. A Maria Yee depende de seus parceiros de canal para convencê-los do contrário. Os próprios parceiros de canal precisam ser convencidos de que os produtos da Maria Yee continuam competitivos em termos de preço.

Por outro lado, uma grande empresa de bens de consumo embalados muitas vezes cria pontos de contato direto com os consumidores, embora também seja totalmente dependente dos parceiros de canal para a distribuição de seus produtos. A Stony ield Farm, empresa que produz iogurte orgânico e seus subprodutos, comercializa todos os seus produtos por intermédio de distribuidores para lojas de produtos naturais e supermercados. No entanto, a empresa, voltada para o bem-estar, tenta estabelecer contato direto com os consumidores para vender a missão social e ambiental da empresa. Formou a comunidade myStony ield para gerar propaganda boca a boca favorável. Usa o YouTube para enviar mensagem aos consumidores.

Veicular histórias da marca por meio de parceiros de canal exige uma abordagem pessoal consistente. Quando não funciona, as empresas devem começar a convencer os parceiros de canal através da sinalização. Ao divulgar as histórias diretamente aos consumidores, as empresas podem despertar seu interesse. Quando muitos consumidores respondem e procuram a marca nas lojas, esse comportamento envia um forte sinal para os parceiros de canal de que os valores têm forte impacto sobre a marca e que comercializar a marca é bom para eles.

Em alguns casos, os próprios consumidores são parceiros de canal. Isso é especialmente verdadeiro no caso de consumidores de baixa renda em mercados em desenvolvimento. Nos países em desenvolvimento, o maior problema de

vender para populações pobres é o acesso. Os dois elementos do mix de marketing mais afetados pela falta de acesso são ponto (distribuição) e promoção (comunicação). Muitos produtos e informações não estão prontamente acessíveis aos pobres, em especial nas áreas rurais.

Canalizar os produtos para esses consumidores aumenta a penetração no mercado e, ao mesmo tempo, melhora a vida dessas pessoas. Vachani e Smith chamam isso de distribuição socialmente responsável.13

A Índia é um bom exemplo de distribuição socialmente responsável. O

país vem lutando para erradicar a pobreza. Analisando as estatísticas, o resultado é promissor. O percentual de pessoas que vivem na miséria diminuiu de 60% em 1981 para 42% em 2005. 14 Um dos principais fatores de sucesso é o esforço para aumentar o acesso para os pobres. É

possível constatar esse fato porque os consumidores rurais são responsáveis por 80% dos gastos totais em consumo na Índia.15

Na luta contra a pobreza, as empresas que atuam na Índia estão desenvolvendo métodos inovadores de distribuição, utilizando redes de seres humanos.

Empresas como a ITC e a Hindustan Lever desempenham papel signi icativo ao estabelecerem parcerias com os pobres para a distribuição de seus produtos nas áreas rurais. A ITC é famosa por desenvolver o eChoupal, que permite aos agricultores acessar informações sobre as condições do clima e o preço das safras, e vender seus produtos diretamente aos consumidores, sem atravessadores. Ao aumentar sua rede de parceiros agricultores, a ITC também desenvolveu o Choupal Saagars, uma rede de minishoppings que comercializam vários produtos, de bens de consumo a serviços inanceiros e de saúde. A Hindustan Lever, por outro lado, prepara uma comunidade de mulheres do campo para vender bens de consumo. Sua condição de parceiras de distribuição da Hindustan Lever permite que essas mulheres gerem renda. De maneiras diferentes, ambas as empresas estão vendendo seus valores de responsabilidade social a seus parceiros de canal, que, por acaso, também são seus consumidores.

O que a ITC e a Hindustan Lever estão fazendo é considerar que 87%

dos consumidores na Índia adquirem um produto por recomendação de familiares e amigos.16 Essa é a principal razão pela qual a venda P2P (*peer-to-*

peer) é a estratégia *go to market* mais aplicada na Índia, em especial no mercado rural.

Em novos mercados em crescimento, a distribuição se baseia em redes de muitos parceiros de canal. O inovador modelo de distribuição tem suas raízes no fenômeno emergente da “comunização” dos consumidores. O

papel dos consumidores não está limitado a promover as marcas; estende-se também a vendê-las. Em casos extremos, como na Índia, os parceiros de canal são consumidores individuais. Em casos menos extremos, os parceiros de canal são pequenas empresas que conhecem melhor e têm acesso pessoal às comunidades de consumidores. Esses parceiros de canal são o melhor veículo para levar as histórias da marca aos consumidores, pois têm mais credibilidade. Os consumidores os escutam. Empresas como a Dell, que procuram mercados em crescimento, deveriam abraçar essa tendência emergente.

O canal como aliado criativo: gerenciando os relacionamentos No Marketing 3.0, o poder está nas mãos do consumidor. Infelizmente, nem todas as empresas têm acesso direto aos consumidores. Em geral, há intermediários entre ambos. Esses parceiros de canal não apenas distribuem os produtos no mercado, como também atuam como ponto de contato com o consumidor. Em alguns casos, os parceiros de canal são considerados mais importantes do que os fabricantes. No setor de tecnologia da informação, por exemplo, os consumidores muitas vezes se relacionam melhor com os revendedores de valor agregado do que com os fabricantes. Os revendedores de valor agregado são considerados capazes de proporcionar soluções, enquanto os fabricantes simplesmente vendem os componentes básicos.

Essa importância crescente dos parceiros de canal exige que as empresas levem em consideração outros fatores quando gerenciam seus parceiros. Em primeiro lugar, as empresas devem conhecer a margem de contribuição de seus produtos, a velocidade do giro de estoque e a importância estratégica geral para os parceiros de canal. Em segundo, as empresas devem mostrar preocupação genuína e gestão ativa do processo de apoio às vendas do revendedor no nível de varejo por meio do marketing cooperativo e da promoção nas lojas e assegurar a presença da marca nas lojas de varejo. Finalmente, uma empresa também deve conhecer e importar-se com as impressões gerais e a satisfação de seus parceiros de canal.

Esse conceito de integração empresa-canal é particularmente importante nos casos em que os canais estão se tornando um elo cada vez mais importante na cadeia de valores, a ponto de, hoje, muitos canais e empresas concorrerem pela lealdade e propriedade do consumidor. Sem a presença dessa integração na cadeia de valor, empresas e canais provavelmente se envolveram em um jogo de soma zero em busca de margens e in luência sobre o consumidor, em vez de trabalharem em conjunto para descobrir e empregar oportunidades de sinergia para enfrentar outros concorrentes.

A integração empresa-canal costuma começar com a cooperação básica entre a empresa e seus parceiros de canal, especialmente na promoção no varejo. À medida que o relacionamento se fortalece, os dois começam a se integrar, integrando-se também com outros membros da cadeia de valor do setor. O processo de integração envolve o compartilhamento regular de informações e planejamento estratégico conjunto. Quando a parceria avança para o próximo estágio, seus valores se unem, e já não detectamos mais diferenças entre a empresa e seus parceiros de canal.

Ao se chegar à parceria do canal criativo, observamos quatro estágios de excelência. Uma empresa está no primeiro estágio quando utiliza um canal, seja esse canal uma força de vendas direta ou um único parceiro de canal, para todos os seus esforços de vendas. É o estágio do canal único.

Muitas empresas começam num contexto regional limitado, em que sua própria força de vendas ou um único parceiro de canal dá conta de todas as vendas.

À medida que a empresa cresce, acrescenta outros distribuidores e outros canais para aumentar sua área de cobertura, a receita com as vendas e a disponibilidade do produto sem limitar onde ou para quem cada distribuidor ou outro canal pode vender. Em geral, essa estratégia provoca con litos de vendas entre os distribuidores e outros canais. Esse segundo estágio é o estágio multicanal, no qual a empresa vende para múltiplos distribuidores e canais diretos, mas não estabelece fronteiras geográficas, de produtos ou segmentos.

Um sistema de distribuição mais avançado leva em consideração os problemas de con litos de canais e divide o mercado da empresa em territórios, segmentos de consumidores ou de produtos. Cada distribuidor ou canal recebe, então, uma parte separada do mercado. Esse terceiro nível é o estágio do canal baseado no território, em que a empresa estabelece fronteiras e regras claras segundo as

quais os distribuidores e canais diretos devem operar, a fim de evitar o conflito de canais.

Nos sistemas de distribuição mais avançados, há uma divisão de tarefas entre os vários canais da empresa. Com essa divisão de tarefas, vários tipos de canais podem coexistir dentro de um segmento ou mercado regional. Em vez de competir entre si, os canais vão colaborar uns com os outros. Esse quarto nível é o estágio do multicanal integrado, no qual uma empresa divide as tarefas entre diferentes canais. Múltiplos canais podem coexistir dentro de um mercado regional ou segmento de mercado trabalhando juntos, e não competindo entre si. Por exemplo: um fabricante de computador pode alocar tarefas a múltiplos canais: um site na Internet para gerar a demanda, lojas próprias para proporcionar a experiência do consumidor, revendedores para distribuir e oferecer assistência técnica e uma força de vendas para comercializar os produtos junto aos consumidores corporativos e indicar os revendedores mais próximos. As empresas devem tentar atingir esse grau mais avançado de integração. No estágio do multicanal integrado, a empresa e seus parceiros de canal desenvolvem novas maneiras de atender, sem conflito, os consumidores.

RESUMO: PARCERIA DE CANAL BASEADA EM

VALORES

No Marketing 3.0, a gestão do canal começa com a descoberta dos parceiros de canal certos, com propósito, identidade e valores semelhantes.

Parceiros de canal com valores compatíveis serão capazes de transmitir, de forma convincente, as histórias aos consumidores. Para levar a parceria um passo adiante, as empresas devem se integrar aos parceiros e incorporar a integridade às histórias.

NOTAS

1. Andrew Park, “Michael Dell: Thinking Out of the Box”, *BusinessWeek*, 24

de novembro de 2004.

2. Sunil Chopra, “Choose the Channel that Matches Your Product”, *Supply Chain Strategy*, 2006.

3. Olga Kharif, “Dell: Time for a New Model”, *BusinessWeek*, 6 de abril de 2005.

4. Mitch Wagner, “IT Vendors Embrace Channel Partners”, *BtoB*, 9 de setembro de 2002.

5. Paul Kunert, “Dell in Channel Embrace”, *MicroScope*, 7 de maio de 2007.

6. Scott Campbell, “Dell and the Channel: One Year Later”, *Computer Reseller News*, 11 de agosto de 2008.

7. James Gustave Speth, “Doing Business in a Post-Growth Society”, *Harvard Business Review*, setembro de 2009.

8. A história completa da The Body Shop pode ser encontrada em Christopher Bartlett, Kenton Elderkin e Krista McQuade, “The Body Shop International”, Harvard Business School Case, 1995.

9. A história completa da Ben & Jerry’s na Rússia pode ser encontrada em: Iris Berdrow e Henry W. Lane, “Iceverks: Ben & Jerry’s in Russia”, Richard Ivey School of Business Case, 1993.

10. Neil Rackham, Lawrence Friedman e Richard Ruff, *Getting Partnering Right: How Market Leaders Are Creating Long-Term Competitive Advantage* (Nova York: McGraw-Hill, 1996).

11. Tony Haitao Cui, Jagmohan S. Raju e Z. John Zhang, “Fairness and Channel Coordination”, *Management Science*, Vol. 53, No. 8, agosto de 2007.

12. Maria Shao e Glenn Carrol, “Maria Yee Inc.: Making ‘Green’ Furniture in China”, Stanford Graduate School of Business Case, 2009.

13. ushil Vachani e N. Craig Smith, “Socially Responsible Distribution: Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid”, *California Management Review*, 2008.

14. “New data show that 1.4 billion live on less than $1.25 a day, but progress against poverty remains strong”, http://go.worldbank.

org/DQKD6WV4T0 World Bank, 2008.

15. Sushil Vachani e N. Craig Smith, “Socially Responsible Distribution: Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid”, *California Management Review*, 2008.

16. Baseado no Nielsen Online Global Consumer Study, abril de 2007.

CAPÍTULO 6

Marketing da visão junto aos acionistas

O IMEDIATISMO PREJUDICA A ECONOMIA

Em setembro de 2008, o Lehman Brothers quebrou. 1 A empresa, fundada 158 anos antes, resistira à Grande Depressão da década de 1930. Mas não sobreviveu aos 13 primeiros meses da crise econômica moderna. Acabou pedindo a maior falência de todos os tempos e agravando a pior crise inanceira desde a Grande Depressão. A quebra do Lehman Brothers foi apenas um entre vários casos ocorridos no mais devastador mês da história do setor inanceiro americano. 2 O governo precisou intervir na Fannie Mae e na Freddie Mac. A AIG precisou ser resgatada. O Washington Mutual foi comprado pela FDIC e o Wachovia, vendido.

No livro *Como as gigantes caem* , Jim Collins explicou o fenômeno da quebra de empresas. 3 Descreveu os estágios que uma empresa enfrenta durante a queda. Collins argumentou que, não raro, as empresas bem-sucedidas tornam-se arrogantes e se consideram capazes de fazer muitas coisas (estágio 1). Assim, perseguem agressivamente o crescimento desenfreado (estágio 2). Quando detectam os primeiros sinais de fracasso, ignoram-nos (estágio 3), até que o fracasso vem a público (estágio 4); se não se corrigirem,

inalmente quebram (estágio 5). Os estágios

demonstram que a agressividade e a falta de uma meta realista provocam a queda das empresas, que muitas vezes icam cegas pela ansiedade de crescer no curto prazo e ignoram os riscos.

Em setembro de 2009, um ano depois da quebra do Lehman Brothers, 28 personalidades importantes, entre elas Warren Buffett e Louis Gerstner,

assinaram uma declaração conjunta, desenvolvida pelo The Aspen Institute, que reivindicava o im do imediatismo dos mercados inanceiros e solicitava a elaboração de políticas que alimentassem a criação de valor para os acionistas e a sociedade no longo prazo. 4 A declaração reconheceu o papel do imediatismo na condução de estratégias arriscadas que podem provocar colapso na economia. Os signatários concordaram que o capitalismo voltado para o longo prazo proporcionará signi icativa contribuição e estimularam os acionistas a serem mais pacientes em seus investimentos.

Essa orientação imediatista dos acionistas também chamou a atenção do governo. Recentemente, Lord Myners, secretário de Serviços Financeiros do Reino Unido, propôs uma estrutura acionária em dois níveis, em que os acionistas de longo prazo têm mais direito a voto do que aqueles de curto prazo, na de inição da direção estratégica da empresa. 5 Nesse sistema, o poder de voto dos acionistas de curto prazo icaria restrito. Embora a proposta ainda esteja em discussão, muitos acreditam que o sistema, que teve origem em empresas familiares, ajudará as empresas a tomar decisões que visam apenas o curto prazo.

Segundo Alfred Rappaport, a mentalidade que privilegia os ganhos no curto prazo para satisfazer as expectativas dos acionistas destrói o valor para o acionista. 6 Rappaport descobriu que as empresas, em sua maioria, tentam satisfazer as expectativas de curto prazo dos acionistas, chegando ao ponto de reduzir os investimentos de longo prazo que criam valor.

Neste capítulo, estimulamos as empresas a adotarem uma mudança de paradigma: de satisfazer as expectativas dos acionistas no curto prazo para oferecer desempenho corporativo no longo prazo. Os acionistas devem rever suas posições e perceber que o valor de uma empresa provém, em grande parte, de seu luxo de caixa futuro no longo prazo e que a visão futura determinará o desempenho da empresa.

A de inição que os acionistas izerem da empresa depende de seu desenvolvimento. Kotler, Kartajaya e Young, no livro *Attracting Investors* , mapearam a natureza dinâmica dos acionistas à medida que a empresa vai progredindo.7 Em um primeiro momento, as empresas iniciantes lutam com o inanciamento interno e a arrancada. Depois de alguns anos de operação, podem atrair “anjos”, investidores que usam capital próprio para inanciar empresas iniciantes, com a expectativa de obter altos retornos financeiros ou de satisfazer seu interesse em apoiar o empreendedorismo.

Mais tarde, essas empresas atraem private equity, principalmente de capitalistas de risco – grupo de pessoas com experiência em gerenciamento de investimentos e um pool de fundos – que as ajudarão a realizar a oferta pública inicial (IPO – Initial Public Offering). Na oferta pública inicial, as empresas emitem ações que serão comercializadas em Bolsa e, portanto, atrairão uma gama maior de investidores. Os portadores das ações terão participação no capital da empresa. As empresas também levantarão fundos com a emissão de títulos, por meio dos quais os portadores receberão pagamentos de juros regulares e ressarcimento na época de seu vencimento. Bancos e outros investidores são fontes adicionais de inanciamento para as empresas, que precisam conhecer e entender seus acionistas financeiros para satisfazer suas necessidades.

Surge uma nova visão, segundo a qual a função dos gerentes é obter retorno não apenas para os acionistas; as empresas inteligentes se concentrarão

em *todos* os stakeholders: consumidores, empregados, parceiros de canal, governo, organizações sem ins lucrativos e o público em geral, não apenas os acionistas. Uma empresa bem-sucedida não chega sozinha ao sucesso. Seu sucesso se deve a uma rede superior de stakeholders, e todos eles têm participação nos negócios e em seus resultados. Satisfazer os acionistas, assegurar que todos se sintam recompensados, em geral gera maior lucratividade no longo prazo do que se a empresa se concentrar apenas em tentar maximizar os lucros para os acionistas no curto prazo.

VALOR PARA O ACIONISTA NO LONGO PRAZO =

VISÃO DE SUSTENTABILIDADE

Acreditamos, junto com Collins e Porras, que a visão corporativa é o resultado de amarrar a missão e os valores corporativos à visão de futuro da empresa.8 O modelo mental do futuro é a visão corporativa.

Acreditamos que a tendência mais forte no futuro para as corporações, especialmente no mercado de capital, é a questão da sustentabilidade. A sustentabilidade é um desa io de grande relevância para as corporações na criação de valor para o acionista no longo prazo. No entanto, sustentabilidade tem duas de inições. De acordo com Kunreuther, as empresas veem a sustentabilidade como sobrevivência da empresa no mundo dos negócios no longo prazo. 9 A sociedade, por outro lado, vê a sustentabilidade como

sobrevivência do ambiente e do bem-estar social no longo prazo. As empresas ainda não enxergaram a sinergia entre essas duas definições.

Recentemente, em busca de novas vantagens competitivas no mundo comoditizado, as empresas inalmente estão se conscientizando das oportunidades de alcançar essa sinergia. Descreveremos os dois desenvolvimentos mais importantes dos últimos anos – a polarização do mercado e a escassez de recursos – que nos levaram a essa conclusão.

Polarização: mercado maduro ou mercado miserável

Se existe uma tendência que vem incomodando os pro issionais de negócios desde o inal da década de 1990, é a polarização do mercado. O

mercado está cada vez mais polarizado entre uma extremidade e outra – e o mercado intermediário está desaparecendo. Em *Treasure Hunt* , Silverstein e Butman argumentam que os consumidores do mercado intermediário americano, que ganham entre US$50 mil e US$150 mil, estão *trading up* e *trading down* (*trading up* consiste na tendência do comprador a pagar preços mais elevados por produtos com maior valor agregado e *trading down* é a prática de pechinchar em outros segmentos de bens e serviços para compensar o gasto maior em outros). [10] Os autores estimam que as chamadas vendas de *trading up* nos Estados Unidos, em 2006, chegaram a aproximadamente US$500 bilhões, enquanto as vendas de *trading down* foram de aproximadamente US$1 trilhão. Eles também observaram tendências semelhantes no Japão e na Alemanha. Um estudo realizado em 25 setores e categorias de produtos na Europa, América no Norte e em outros países selecionados por Knudsen, Randel e Rughølm detectou a mesma tendência.[11] Eles descobriram que o aumento da receita dos produtos do mercado intermediário ficou aproximadamente 6% ao ano atrás da média do mercado entre 1999 a 2004.

Isso tem importante implicação para a estrutura de mercado e para o funcionamento da concorrência. As empresas precisam conquistar o mercado de luxo ou, na outra ponta, o mercado popular. Em ambos os casos, não podem evitar o imperativo de se preocupar mais com as condições sociais e ambientais. As condições socioambientais afetam profundamente o mercado popular, e isso está se tornando uma preocupação para o mercado de luxo.

Argumentamos que o mercado de luxo está amadurecendo e que os

consumidores populares também estão icando preocupados com a sustentabilidade. Quando os pro issionais de marketing decidirem promover produtos de luxo no mercado, terão de levar em conta o conceito de sustentabilidade. Eles precisam tocar o espírito humano dos consumidores com um modelo de negócios sustentável. Exemplos iniciais dessas práticas são encontrados em empresas como Whole Foods, Patagonia e Herman Miller. Elas cobram preços mais altos, mas mantêm uma base de consumidores muito leal, disposta a pagar mais pelas práticas de sustentabilidade.

Por outro lado, existe na outra extremidade uma base de consumidores muito maior. E é daí que virá o crescimento no futuro. Os pobres são a nova oportunidade de mercado, segundo vários especialistas. C.K. Prahalad e Stuart Hart são os mais notáveis pensadores da área que observaram o potencial que se encontra na base da pirâmide de mercado. Os livros *A riqueza na base da pirâmide*, de Prahalad, e *O capitalismo na encruzilhada*, de Hart, identi icaram o novo potencial dos consumidores de baixa renda como mercado consumidor em ascensão e importante laboratório de inovação.12 Clayton Christensen até argumentou que tecnologias disruptivas normalmente nascem como solução para problemas da sociedade de baixa renda.13

A Índia está colocando em prática várias ideias revolucionárias para tornar mais produtos acessíveis ao consumidor de baixa renda. Philip Kotler e Nancy Lee, no livro *Up and Out of Poverty*, mostraram como o marketing social pode ser usado para estimular um número maior de pessoas a sair da pobreza.14

Há muito tempo os pobres vêm esperando alguns produtos aos quais não tinham acesso, não apenas pelas limitações de renda, mas também por conta dos problemas de acesso. As empresas que desejam se concentrar nesses consumidores precisam oferecer soluções que superem essas barreiras ao consumo. Muhammad Yunus, Nobel da Paz de 2008, mostrou como os bancos podem ajudar os pobres a aumentar a renda por meio de empréstimos de microfinanciamento.15 Empresas como Coca-Cola, Unilever e outras estão mostrando como podem distribuir produtos comuns a regiões rurais mais distantes ou isoladas. 16 Essas soluções também ajudarão as empresas nos países desenvolvidos a alcançar e atender os consumidores de baixa renda.

Escassez de recursos: o planeta terra tem um limite

O conceito de sustentabilidade ambiental nas empresas vem evoluindo ao longo

das últimas décadas.17 Na década de 1980, com o crescimento da indústria de manufatura, o foco era evitar e reduzir a poluição das emissões geradas pelas indústrias. Na década de 1990, com o crescimento das práticas voltadas para o consumidor, o conceito foi *product stewardship* (gerenciamento de produto). As empresas competiam para desenvolver produtos que não agredissem o meio ambiente.

Hoje, os recursos naturais tornam-se cada vez mais escassos e podem não suportar o aumento acelerado do consumo no longo prazo. Os preços de determinados recursos estão cada vez mais elevados, aumentando a carga de custo das empresas e, por im, dos consumidores. As empresas precisam conservar recursos e energia para enfrentar os desa ios ambientais. Aquelas que conseguirem gerenciar a escassez de recursos sairão ganhando. Ser capaz de encontrar uma oferta sustentável de recursos naturais torna-se cada vez mais uma importante vantagem competitiva.

Já não é mais tão incomum ver uma empresa como a Whole Foods abraçar o conceito da sustentabilidade ambiental. A Whole Foods é famosa por fornecer produtos naturais e orgânicos a um nicho de mercado. Mas, em 2006, quando um gigante como o Wal-Mart anunciou sua disposição de abraçar o conceito, sabíamos que a sustentabilidade não seria mais apenas preocupação de um nicho no mundo dos negócios. 18 O Wal-Mart se comprometeu a aumentar a produtividade com práticas mais ecológicas.

Prometeu também comprar produtos de fontes mais sustentáveis. Foi um sinal de que os custos das práticas insustentáveis estavam icando mais altos e que a única maneira de reduzi-los seria adotando práticas “verdes”.

Isso também é um sinal de que as grandes empresas logo terão de se preocupar com o desenvolvimento de cadeias de suprimento sustentáveis.

Al Gore, ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 2007 e cujo ilme sobre aquecimento global, “Uma verdade inconveniente”, ganhou dois Oscars, vem falando sobre o limite da capacidade de suporte do planeta e a limitação signi icativa que isso traz para o mundo dos negócios. Ele argumenta que a crise inanceira despertou os executivos, alertando-os para o fato de que a sustentabilidade ambiental moldará o futuro dos negócios nos próximos 25 anos.19

A sustentabilidade ambiental também determinará os avanços no alívio da pobreza. Podemos começar a entender o dilema da sustentabilidade: a pobreza deve ser aliviada, mas com recursos limitados. Ao tentar aliviar a pobreza com um crescimento econômico agressivo, os governos dos países em desenvolvimento frequentemente ignoram a preservação do meio ambiente. Além disso, os pobres são forçados a sacri icar as já escassas fontes naturais – água e ar limpos e solo agrícola fértil – em nome da sobrevivência. Essas práticas degradarão ainda mais o meio ambiente e as condições de vida dos pobres. A solução para esses problemas está em inovações ecológicas desenvolvidas por empreendedores sociais nas áreas pobres. Voltaremos a discutir o empreendedorismo social no Capítulo 8.

SUSTENTABILIDADE E VALOR PARA O

ACIONISTA

As duas tendências, polarização e escassez de recursos, fortalecerão o movimento rumo à sustentabilidade. As empresas estão cada vez mais conscientes da vantagem competitiva que podem obter se surfarem na onda da sustentabilidade. A GE é uma empresa que entende que ser voltada para os valores não signi ica somente fazer o bem. Jeff Immelt, CEO

da empresa, reconhece que a sustentabilidade é um imperativo para lidar com o ambiente de negócios em transformação. 20 Ele percebeu que existe uma grande lacuna entre o mercado maduro e o mercado em crescimento, e eliminar essa lacuna signi icará bons negócios para a GE. Ele também argumenta que a economia da escassez de recursos está forçando as empresas a criarem soluções inovadoras – e a GE quer fazer parte dessas soluções. A GE quer mostrar que é possível gerar lucros com a solução de problemas sociais, e isso já é evidente em seu trabalho com painéis solares, turbinas eólicas e pesquisas sobre a qualidade da água. Como uma grande empresa de capital aberto, a GE vê as práticas de sustentabilidade como um meio de oferecer valor ao acionista.

Recentemente, a empresa de consultoria A. T. Kearney descobriu que as empresas sustentáveis apresentaram tendência a superar os concorrentes durante a crise inanceira. 21 Em 16 das 18 indústrias examinadas, o preço das ações de empresas sustentáveis superou em 15%

a média do setor, de maio a novembro de 2008. As empresas que praticam

sustentabilidade são mais resilientes e se adaptam melhor às mudanças no ambiente de negócios. Elas oferecem mais valor ao acionista.

Uma pesquisa realizada pela Economist Intelligence Unit em 2008, com 1.254 executivos de todo o mundo, também con irmou que há uma associação entre sustentabilidade corporativa e forte desempenho do preço das ações. 22 Os executivos das empresas que enfatizaram a redução dos impactos sociais e ambientais relataram aumento anual de 16% nos lucros e aumento de 45% no preço das ações, enquanto as empresas que não se concentraram na sustentabilidade tiveram crescimento anual de apenas 7% nos lucros e aumento de 12% no preço das ações.

Além disso, os executivos acreditam que o conceito de sustentabilidade é bom para as empresas. Aproximadamente 37% dos entrevistados a irmaram que a sustentabilidade atrai o consumidor; 34%, que a sustentabilidade melhora o valor para o acionista; e 26%, que atrai bons empregados. Portanto, 61% dos líderes empresariais a irmaram que a comunicação com os acionistas sobre o desempenho de suas empresas em relação à sustentabilidade é prioridade em suas agendas nos próximos cinco anos. Aproximadamente 24% dos entrevistados a irmaram que a sustentabilidade é uma prioridade importante, enquanto 37%

responderam ser sua maior prioridade.

Também existe crescente interesse em sustentabilidade por parte dos investidores. O interesse direciona o desenvolvimento de índices que monitoram práticas sustentáveis. Considere o seguinte:

O KLD Broad Market Social Index (BSMI) de ine boas práticas de negócios como aquelas que incluem preocupações sociais, ambientais e de governança.23

O FTSE4Good Index de ine as boas empresas como aquelas que trabalham

em

prol

da

sustentabilidade

ambiental,

têm

relacionamentos positivos com os acionistas e combatem as práticas de suborno.24

O Dow Jones Sustainability Index (DJSI) encara as práticas de negócios sustentáveis como uma forma de alcançar maior produtividade de lucros ao captar o potencial de mercado de consumidores conscientes a respeito da sustentabilidade, ao mesmo tempo em que reduz os custos e riscos associados às práticas não sustentáveis, como as despesas com gerenciamento de resíduos e mitigação de crise. O índice de ine sustentabilidade corporativa como

"uma abordagem de negócios que gera valor para o acionista de longo prazo ao abraçar oportunidades e gerenciar riscos decorrentes de desenvolvimentos econômicos, ambientais e sociais" .25

A Goldman Sachs introduziu a GS Sustain Focus List, que inclui uma lista de empresas com práticas sustentáveis. 26 Consciente de que o mundo está cada vez mais transparente e o crescimento está mudando para os BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China), a Goldman Sachs inclui o conceito de preocupação social, ambiental e de governança semelhante àquele do BSMI. Além disso, a lista também contém uma análise de setores emergentes, como energia alternativa, tecnologia ambiental, biotecnologia e nutrição, assim como as práticas nesses setores.

Em suma, esses índices acompanham o modelo do *tripple bottom line*, ou seja, o desempenho de uma empresa em relação aos três Ps, (*Profit, Planet* e *People*), ou seja, aos *lucros, ao planeta* e *às pessoas*. Eles medem o impacto econômico, ambiental e social da empresa na sociedade. David Blood, porém, criticou esses índices porque eles não reconhecem que as práticas de sustentabilidade fazem parte da estratégia empresarial. 27 No desenvolvimento dos índices, a equipe que realiza pesquisas sobre sustentabilidade normalmente é diferente daquela que realiza pesquisas sobre estratégia e planejamento. Portanto, a ligação entre sustentabilidade e estratégia às vezes é ignorada.

ESTRATÉGIA DE MARKETING VISIONÁRIA

Segundo Willard, existem três motivos principais que levam as empresas a optar

por trilhar o caminho das práticas de negócios sustentáveis. 28 Um deles é a paixão pessoal dos fundadores. Alguns exemplos seriam Ben Cohen e Jerry Green ield, da Ben & Jerry's, Anita e Gordon Roddick, da The Body Shop, e Yvon Chouinard, da Patagonia. Um segundo motivo são crises de relações públicas sofridas por uma empresa como resultado de uma reação ou movimento ativista. A DuPont é um exemplo de empresa cujas atuais práticas de sustentabilidade foram estimuladas por uma crise de relações públicas. Por im, as empresas podem optar por adotar práticas de sustentabilidade devido a pressões regulatórias. Algumas das práticas da Nike e da Chevron nos países em desenvolvimento estavam sob escrutínio dos órgãos de regulamentação.

Esses motivos, porém, não garantem sustentabilidade contínua. Os fundadores não podem manter as práticas de negócios de sua empresa depois que ela é vendida. Em geral, a mitigação de uma crise de relações públicas e a pressão regulatória não representam solução de longo prazo.

Para ser de longo prazo, a sustentabilidade precisa fazer parte da estratégia da empresa, que surge de sua missão, visão e valores. Os executivos precisam ver a sustentabilidade como uma fonte de vantagem competitiva que de inirá a empresa, independentemente da concorrência.

Isso será essencial para o marketing da visão corporativa junto aos acionistas.

O marketing junto aos acionistas exige uma abordagem diferente do marketing junto aos consumidores, empregados ou parceiros de canal. Ao contrário dos consumidores, os acionistas não se impressionam com histórias de marcas convincentes. Eles também não são empregados que têm uma forte ligação com a cultura corporativa. A principal preocupação dos acionistas é obter retorno de seu investimento. Contudo, são aqueles responsáveis por preservar a sustentabilidade de uma empresa. São as pessoas e organizações que monitoram o desempenho dos negócios e verificam se os executivos da empresa estão trabalhando corretamente.

Sabemos que tocar o espírito humano no mercado do consumidor e do empregado implica fazer a diferença na vida dessas pessoas. Tocar o espírito humano no mercado de capitais é outra coisa. Para convencer os acionistas sobre a importância dos princípios do Marketing 3.0, a empresa precisa oferecer provas tangíveis de que a prática da sustentabilidade vai melhorar o valor para o acionista ao gerar vantagem competitiva.

Quando pensam em desempenho, os acionistas pensam em lucratividade e retorno inanceiro. A lucratividade é uma meta de curto prazo, enquanto o retorno é uma meta em longo prazo. Empresas como a Amazon.com ou o eBay não foram lucrativas nos primeiros anos de existência. Entretanto, a promessa da possibilidade de retorno impediu que seus acionistas retirassem os investimentos. A questão é encontrar um elo entre sustentabilidade, lucratividade e possibilidade de retorno.

O marketing da visão junto aos acionistas exige o desenvolvimento de um sólido argumento de negócios. A McKinsey Global Survey, realizada junto aos principais executivos inanceiros e pro issionais de investimento em 2008, mostrou que os executivos acreditam veementemente na existência de um contrato entre a empresa e a sociedade, e que as práticas de negócios sustentáveis aumentarão o valor para o acionista.29

Os executivos têm a obrigação de comunicar os bene ícios de longo prazo da sustentabilidade, preferencialmente em termos inanceiros.

Compilamos três métricas importantes que podem ser quanti icadas inanceiramente. São elas: *maior economia de custo*, *aumento da receita obtida com as novas oportunidades de mercado* e *maior valor da marca corporativa.* A primeira métrica pode in luenciar diretamente a lucratividade, enquanto a última pode in luenciar a possibilidade de retorno no longo prazo. A segunda métrica encontra-se no meio do caminho entre a primeira e a última, porque pode in luenciar a lucratividade e a possibilidade de retorno.

Maior economia de custos

Uma boa missão conquistará o apoio de consumidores dotados de autonomia. O custo será menor porque as empresas se bene iciarão do poder das redes. Comunidades de consumidores espalharão a boa experiência com a marca da empresa. Como os consumidores compartilham sua satisfação com outros consumidores, os custos com propaganda da empresa são signi icativamente reduzidos. Os custos com desenvolvimento de produtos também diminuirão por causa da cocriação de baixo custo com os consumidores. O aumento da autonomia do consumidor também se traduz na redução dos custos para servi-lo, já que alguns dos processos de negócios são realizados pelos próprios consumidores.

A empresa que demonstra fortes valores conquistará o apoio dos empregados e dos parceiros de canal. A felicidade do empregado será grande e sua produtividade no trabalho aumentará. As empresas também economizarão nos custos com contratação e retenção de empregados.

Como os empregados estão vivenciando os valores nas atividades cotidianas, a necessidade de treinamento será reduzida, o que se traduz em maior economia de custos. Os empregados têm melhor desempenho em suas interações com clientes, e isso reduz os custos associados às queixas destes. Além disso, os parceiros de canal oferecem maior apoio e é menos provável que tentem forçar maiores remunerações.

Em relação ao contexto social e ambiental, as práticas sólidas também reduzem custos. Um estudo realizado com 200 empresas por Kaufmann, Reimann, Ehrgott e Rauer revelou que as empresas podem obter vantagem competitiva com a adoção de práticas que visem a proteção do meio ambiente.30 Sua produtividade é alta. Elas consomem menos recursos e geram menor quantidade de resíduos. Um estudo realizado pela Klassen com 100 empresas canadenses também sugere que práticas verdes são sinônimo de economia.31 A gestão de resíduos e o consumo de energia são bem controlados com a adoção dessas práticas. Os custos e os riscos associados à reação pública são menores. O acesso à matéria-prima é mais sustentável. Nos mercados de baixa renda, as redes comunitárias auxiliam a distribuição. Os consumidores atuam como canais para outros consumidores e os custos com marketing são menores. Como as práticas ecológicas e sociais são bem aceitas pelos consumidores, o custo da aquisição do cliente é menor.

A gerência precisa desenvolver uma argumentação convincente e comunicar aos acionistas essas economias de custos de longo prazo. Nos negócios em que os custos estão aumentando, a maior produtividade pode representar vantagem competitiva signi icativa. Durante um ciclo de retração no volume de negócios, essas economias de custos podem, de fato, determinar a sobrevivência da empresa em momentos de crise econômica.

Aumento da receita obtida com novas oportunidades de mercado As práticas do Marketing 3.0 proporcionam oportunidades de várias maneiras. Sob a perspectiva corporativa, as empresas que tiverem uma boa missão, boa visão e bons valores podem ingressar com mais facilidade em novos mercados, pois terão melhor recepção. Terão a oportunidade de participar dos mercados em

ascensão nos países em desenvolvimento. Os governos dos países em desenvolvimento acolhem de braços abertos os investimentos de empresas que transformam a vida de sua população.

Essas empresas também conquistam o apoio de organizações não governamentais para concretizar sua missão. Além disso, terão maior amplitude nos mercados em que a regulamentação normalmente é rígida.

Com sólidas práticas de negócios, as empresas terão menos com o que se preocupar. O acesso a novos mercados signi ica potencial aumento de receitas e lucros, especialmente porque a concorrência nesses mercados é menor do que em outros.

As empresas que adotarem a sustentabilidade terão acesso às duas extremidades do mercado: os mercados maduros e os mercados de baixa renda. Os consumidores dos mercados maduros adoram o conceito da sustentabilidade, uma vez que toca o espírito humano. Uma pesquisa realizada pela Cone revelou que, apesar da situação econômica di ícil, 44%

dos consumidores continuaram a comprar produtos ecológicos. 32

Aproximadamente 35% revelaram aumento de interesse depois da crise.

Um estudo realizado pela Forrester Research também con irmou que 80%

dos consumidores são in luenciados por marcas socialmente responsáveis e 18% estão dispostos a pagar mais por elas.33 De maneira análoga, as marcas ecológicas atraem 73% dos consumidores – e 15% desses consumidores estão dispostos a pagar mais. Por outro lado, os consumidores de baixa renda precisam de soluções para seus problemas.

As práticas socialmente responsáveis oferecem melhores soluções e aumentam o respeito pela empresa.

Da perspectiva do marketing, a sustentabilidade capacita as empresas a buscar novos segmentos de mercado, especialmente os crescentes segmentos de consumidores colaborativos, culturalmente ativos e criativos.

As práticas da sustentabilidade conquistam a admiração do consumidor e iniciam com ele um diálogo. Com forte reputação nas comunidades, as empresas podem

melhorar a aquisição de clientes. Todos esses bene ícios contribuem significativamente para o crescimento das empresas.

Valor maior da marca corporativa

Hatch e Schultz argumentam que a visão corporativa, junto com a imagem e a cultura, ajuda a construir a marca da empresa.34 A marca corporativa é como um selo de aprovação para qualquer produto produzido pela empresa. A marca corporativa confere proteção contra ameaças externas.

Quando a The Body Shop foi questionada por um jornalista que duvidou de suas práticas de teste sem animais, a empresa citou sua marca corporativa, conhecida pelos consumidores como um símbolo de empresa que não realiza testes com animais. O argumento do jornalista não feriu a integridade da The Body Shop.

Os executivos sabem que as práticas sustentáveis são boas para a reputação da empresa. Uma pesquisa realizada pela BSR/Cone, em 2008, informou que 84% dos pro issionais concordam que o bene ício da reputação da responsabilidade corporativa é cada vez mais essencial.35

Mas o conceito de reputação corporativa é intangível e, portanto, muitas vezes é di ícil os acionistas o aceitarem. Felizmente, muitas empresas de consultoria, como a Interbrand e a Brand Finance, oferecem serviços para avaliar a reputação da marca corporativa e do valor da marca. As métricas referentes ao valor de marca podem ser interpretadas inanceiramente e, assim, são mais relevantes para os acionistas. A Interbrand, por exemplo, calculou um aumento de 25% no valor da marca da GE como resultado do programa “ecoimagination”, uma iniciativa da GE para oferecer soluções para problemas ambientais. 36 Essa descoberta indica que um compromisso com a sustentabilidade pode ter impacto signi icativo na reputação e na marca da empresa.

RESUMO: ARGUMENTO EM FAVOR DO

MARKETING 3.0

Para convencer os acionistas, a gerência da empresa precisa formular e comunicar a visão corporativa, além de sua missão e seus valores. No Marketing 3.0, a visão corporativa deve envolver o conceito da sustentabilidade, pois isso será essencial para a vantagem competitiva no longo prazo. As mudanças no cenário de negócios, particularmente a polarização de mercado e a escassez de

recursos, contribuem signi icativamente para a importância cada vez maior da sustentabilidade.

A empresa precisa comunicar a seus acionistas que a adoção de práticas sustentáveis vai proporcionar economia de custos, proporcionar aumento de receita e melhorar o valor da marca corporativa.

NOTAS

1. Yalman Onaran e Christopher Scinta, "Lehman Files Biggest Bankruptcy Case as Suitors Balk", *Bloomberg*, 15 de setembro de 2008.

2. John H. Cochrane e Luigi Zingales, "Lehman and the Financial Crisis", *Wall Street Journal*, 15 de setembro de 2009.

3. Jim Collins, *Como as gigantes caem* (Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010)

e *Why Some Companies Never Give In* (Nova York: HarperBusiness, 2009).

4. "Overcoming Short-termism: A Call for a More Responsible Approach to Investment and Business Management." The Aspen Institute, 2009.

5 "Shareholder Rights and Wrongs", *The Economist*, 8 de agosto de 2009.

6. Alfred Rappaport, "10 Ways to Create Shareholder Value", *Harvard Business Review*, setembro de 2006.

7. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, David Young, *Attracting Investors: A Marketing Approach to Finding Funds for Your Business* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004).

8. Jim C. Collins e Jerry I. Porras, "Organizational Vision and Visionary Organization", *California Management Review*, Outono de 1991.

9. "Forging a Link between Shareholder Value and Social Good", *Knowledge@Wharton*, 19 de maio de 2003.

10. "The Disappearing Mid-Market", *The Economist*, 18 de maio de 2006.

11. "Trond Riiber Knudsen, Andreas Randel e Jorgen Rughølm, "The Vanishing

Middle Market", *The McKinsey Quarterly*, Número 4, 2004.

12. "C.K. Prahalad, *A Riqueza na Base da Pirâmide* (São Paulo: Bookman, 2009); Stuart L. Hart, *O Capitalismo na Encruzilhada: As Inúmeras Oportunidades de Negócios na Solução dos Problemas Mais Di íceis do Mundo* (São Paulo: Bookman, 2006).

13. "Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Nova York: HarperBusiness, 2000).

14. "Philip Kotler e Nancy R. Lee, *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2009).

15. "Muhammad Yunus, *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against World Poverty* (Nova York: PublicAffairs, 2007).

16. "Arphita Khare, "Global Brands Making Foray in Rural India", *Regent Global Business Review*, abril de 2008.

17. "Lynelle Preston, "Sustainability at Hewlett-Packard: From Theory to Practice", *California Management Review*, Primavera de 2001.

18. "Marc Gunther, "The Green Machine", *Fortune*, 31 de julho de 2006.

19. "Al Gore and David Blood, "We Need Sustainable Capitalism", *Wall Street Journal*, 5 de novembro de 2008.

20. "Marc Gunther, "Money and Morals at GE", *Fortune*, 15 de novembro de 2004.

21. Daniel Mahler, "Green Winners: The Performance of Sustainability-focused Companies in the Financial Crisis", A.T. Kearney, 9 de fevereiro de 2009.

22. "Doing Good: Business and the Sustainability Challenge", Economist Intelligence Unit, 2008.

23. KLD Broad Market Social Index Fact Sheet , KLD Research & Analytics, 2009.

24. FTSE4Good Index Series Inclusion Criteria, FTSE International Limited,

2006.

25. *Dow Jones Sustainability World Index Guide Book Version 11.1* , Dow Jones, setembro de 2009.

26. “Introducing GS Sustain”, Goldman Sach Investment Research, 22 de junho de 2007.

27. Lenny T. Mendonca e Jeremy Oppenheim, “Investing in Sustainability: An Interview with Al Gore and David Blood”, *The McKinsey Quarterly* , maio de 2007.

28. Bob Willard, *The Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buy-in* (British Columbia: New Society Publishers, 2005).

29. “Valuing Corporate Social Responsibility”, *The McKinsey Quarterly* , fevereiro de 2009.

30. Lutz Kaufmann, Felix Reimann, Matthias Ehrgott e Johan Rauer,

“Sustainable Success: For Companies Operating in Developing Countries, It Pays to Commit to Improving Social and Environmental Conditions”, *Wall Street Journal*, 22 de junho de 2009.

31. Carol Stephenson, “Boosting the Triple Bottom Line”, *Ivey Business Journal*, janeiro/fevereiro de 2008.>

32. 2009 Cone Consumer Environmental Survey, Cone, 2009.

33. Sally Cohen, “Making the Case for Environmentally and Socially Responsible Consumer Products”, Forrester, 2009.

34. Mary Jo Hatch and Majken Schultz, “Are the Stars Aligned for Your Corporate Brand?”, *Harvard Business Review*, fevereiro de 2001.

35. BSR/Cone 2008 Corporate Sustainability in a New World Survey, Cone, 2008.

36. Jez Frampton, “Acting Like a Leader: The Art of Sustainable Sustainability”, Interbrand, 2009.

PARTE III

APLICAÇÃO

CAPÍTULO 7

Propiciando a transformação

sociocultural

MARKETING PARA O MERCADO PÓS-

CRESCIMENTO

Um mercado maduro é sempre um desa io para os pro issionais de marketing. O crescimento é pequeno ou inexistente. Os consumidores existentes são bem informados e começam a ver os produtos como commodities. As empresas criativas se diferenciam nesses mercados com um ótimo serviço e uma experiência empolgante. Tudo isso pode alimentar o crescimento do mercado por algum tempo, mas seus produtos acabam se transformando em commodities. Os pro issionais de marketing precisam se adiantar e proporcionar a transformação.[1] A transformação dura mais tempo, pois causa maior impacto sobre a vida dos seres humanos.

Em mercados maduros como os Estados Unidos e o Reino Unido, um número cada vez maior de consumidores prefere as empresas cujas atividades causam impactos socioculturais positivos. Considere os seguintes fatos, revelados por pesquisas recentes.

Nos últimos 15 anos, pesquisas realizadas pela Cone mostraram consistentemente que 85% dos consumidores americanos têm imagens positivas das empresas que apoiam desa ios sociais. Mesmo em momentos di íceis, mais da metade dos consumidores espera que as empresas apoiem os desafios sociais.[2]

Até

mesmo

durante

a

recessão,

38%

dos

americanos

comprometeram-se com atividades socialmente conscientes em 2009.3

A maioria dos consumidores no Reino Unido (93%) deseja que as empresas melhorem o impacto social de seus produtos e serviços, de acordo com uma pesquisa realizada pela Ipsos Mori.4

As empresas precisam resolver os desafios sociais e participar da busca de soluções. Nos Estados Unidos, entre os problemas sociais importantes estão bem-estar, privacidade e o desemprego causado pela transferência de fábricas para o exterior, na tentativa de reduzir os custos. Os desa ios já existem há anos. Todos sabem quais são eles, e ninguém espera que uma empresa consiga resolvê-los do dia para a noite. Ser um pro issional do marketing na era do Marketing 3.0 não signi ica gerar unilateralmente uma mudança, mas sim colaborar com outras empresas na busca de maneiras criativas de resolver os problemas.

Duas forças obrigam as empresas nos mercados maduros a apoiarem uma transformação. São elas: a necessidade de crescimento futuro e o apelo à diferenciação. Os dois exemplos a seguir mostram por que a transformação do estilo de vida do consumidor pode estimular e criar forte diferenciação.

Necessidade de crescimento futuro: a disney e a nutrição infantil A principal atividade da Walt Disney Company é o entretenimento. Além de seus parques temáticos, a Disney é o maior franqueador de personagens do mundo: Mickey Mouse, Pato Donald, Ursinho Pooh e vários outros. Está confortavelmente à frente de outras empresas com personagens famosos, como a Warner Bros. e a Nickelodeon. Recentemente, a Disney adquiriu um de seus concorrentes, a Marvel Comics, por US$4 bilhões, para fortalecer sua posição no mercado de licenciamento de personagens.5

Além do foco no entretenimento, a empresa também alavanca seu acesso às

crianças vendendo produtos de consumo. Nessa área de negócios em particular, a Disney enfrenta os desa ios do bem-estar do consumidor – mais especi icamente, a obesidade – e incorpora o problema a seu modelo de negócios. A Disney Consumer Products (DCP) está tentando transformar os hábitos alimentares das crianças em colaboração com diversos parceiros.

Em 2004, a DCP soube, por meio de um relatório da Unicef, que mais de 30% das crianças americanas com idades entre 5 e 9 anos estavam acima do peso e 14% apresentavam problemas de obesidade. A DCP, em si, não era vista como causa desse problema, mas acabou icando na berlinda porque um de seus franqueados era o McDonald's, considerada a empresa que mais contribuiu para a obesidade infantil nos Estados Unidos. Para ajudar a melhorar a crescente consciência em relação à saúde entre as crianças e suas mães, a DCP de iniu um conjunto de diretrizes de nutrição que ganhou o nome de "O melhor para você" e foi adaptado das diretrizes de inidas pelo FDA (Food and Drug Administration). As diretrizes internas esboçam uma fórmula básica para que os franqueados da Disney produzam alimentos saudáveis. A DCP aplicou as diretrizes à Imagination Farms, franqueada especializada em frutas, hortaliças e outros produtos naturais. Colaborou também com a Kroger, uma das maiores redes de supermercados dos Estados Unidos, para o desenvolvimento de produtos de marca própria da Disney com base nessas diretrizes. Hoje, a DCP

contribui com aproximadamente 6% da receita geral dos conglomerados de negócios da Disney e faz parte da solução global para a obesidade.7

A iniciativa da empresa é uma estratégia para antecipar as tendências emergentes de consumidores conscientes em relação à saúde. A melhor estratégia consiste em envolver os futuros consumidores: as crianças.

Estabelecer com elas uma conexão desde cedo ajudará a Disney a captar o futuro crescimento no mercado maduro.

Apelo à diferenciação: a Wegmans e uma vida mais saudável Como líder em seu mercado, o Wal-Mart representa grande ameaça aos supermercados. A única diferenciação de seus concorrentes é a regional, devido à localização mais conveniente de suas lojas. Essa diferenciação sofreu um baque recentemente, depois de o Wal-Mart ter adotado a estratégia de criar mercados de bairro. Sem uma diferenciação mais forte, os concorrentes terão di iculdade de justi icar seus altos preços e competir com os baixos preços praticados pelo Wal-Mart.

Para enfrentar esse desa io, vários concorrentes se dedicaram a aumentar a diferenciação e, nesse processo, transformar o estilo de vida de seus consumidores. A Wegmans Food Markets é um bom exemplo. A Wegmans, cadeia de supermercados que promove um estilo de vida saudável, foi classi icada como uma das melhores empresas para se trabalhar na pesquisa anual da revista *Fortune*.8 Ela ajuda seus funcionários a desenvolverem um estilo de vida mais saudável. A Wegmans também é considerada uma das melhores em merchandising e criação de experiências abrangentes na loja, com sua extensa área, que inclui farmácia, adega, locadora de vídeo, lavanderia, livraria e uma área reservada para crianças. A produtividade no varejo da loja está acima da média e sua margem operacional é melhor do que a do Wal-Mart e até mesmo da Whole Foods.

A Wegmans popularizou o conceito de "substituição de refeições caseiras" oferecendo alimentos preparados saudáveis e saborosos. A empresa promove o princípio "coma bem, viva bem", que prega uma combinação da ingestão de uma dieta rica em frutas e hortaliças, a prática de exercícios ísicos, o controle de calorias e a medição do progresso em um índice de saúde. A Wegmans acredita que a saúde está totalmente relacionada à nutrição e que promover um estilo de vida saudável contribui com a comunidade e é bom para os negócios. Ao lado de outras empresas do ramo, como a Whole Foods, está criando regras que vêm mudando o jogo do setor. Com a maior conscientização do consumidor a respeito de saúde, outras empresas do setor estão adotando esse tópico como fator diferencial. Até mesmo o Wal-Mart foi forçado a lidar com a questão da saúde em suas atividades de marketing. Uma diferenciação mais intensa por parte de outros supermercados reduz a posição de liderança do Wal-Mart no segmento de supermercados.9

DA FILANTROPIA À TRANSFORMAÇÃO

Muitas empresas estão abordando as questões por meio da ilantropia. As empresas doam parte de seus lucros a instituições de caridade ou uma causa social especí ica. Sabe-se que a educação é o alvo favorito da ilantropia, que recebe apoio de 75% das empresas. 10 Embora as doações ajudem uma boa causa, muitas empresas usam a

ilantropia

principalmente para melhorar sua reputação ou obter redução nos impostos.

A ilantropia não está limitada aos mercados maduros do Ocidente. Nos mercados emergentes, é ainda mais popular. A Merrill LynchCapgemini acredita que os milionários asiáticos dedicaram 12% de sua renda a causas sociais, enquanto os milionários americanos contribuíram com 8% e os europeus, com 5%.11

Embora a ilantropia ajude a sociedade, não podemos superestimar seu impacto sociocultural. O recente crescimento da ilantropia foi guiado pelas mudanças sociais. As pessoas estão mais preocupadas com seus semelhantes e mais dispostas a contribuir para o bem-estar social. Até mesmo durante a recessão, 75% dos americanos continuaram fazendo doações para causas sociais, de acordo com uma pesquisa do Gallup. 12 A ilantropia, porém, não estimula a transformação social. A transformação social impulsiona a ilantropia. Por isso lidar com os problemas sociais por meio de atividades filantrópicas terá apenas impacto imediato.

Uma forma mais avançada de lidar com os desa ios sociais é o marketing de causas, prática por meio da qual as empresas apoiam uma causa especí ica. A American Express Company utilizou o marketing de causas pela primeira vez quando quis levantar fundos para reformar a Estátua da Liberdade. A empresa disse que doaria 1% das faturas de pagamento de seus cartões de crédito para o fundo de reforma. Vários americanos decidiram usar o cartão American Express, no lugar do Visa ou do MasterCard, para fazer suas compras.

No marketing de causas, as empresas direcionam sua energia, e não somente seu dinheiro, a uma causa especí ica. Elas começam a associar a causa a seus produtos. Por exemplo, a Quaker lançou uma campanha contra a fome, na tentativa de promover os efeitos bené icos da aveia. 13

Várias ações serão realizadas, entre elas recolhimento de doações, fundos para iniciativas sociais e doação de aveia. O programa “Ajude as abelhas”, da Haagen-Dazs, tem por objetivo preservar as colônias de abelhas produtoras de mel. A empresa considera as abelhas importante fonte de alimentos, especialmente para a produção de sorvete. 14 Por meio de mídias sociais, os consumidores são incentivados a plantar lores e a ingerir alimentos naturais para ajudar as abelhas. Dois grandes supermercados, o Waitrose no Reino Unido, e a Whole Foods nos Estados Unidos, estão praticando o marketing de causas.15

Sempre que os consumidores fazem uma compra, ganham uma icha, que podem colocar nas caixas de doações de sua escolha. Ao inal da campanha, as ichas

serão trocados por dinheiro, que será então doado à instituição de caridade escolhida.

Muitas empresas ilantrópicas preferiram apoiar uma causa especí ica que apele para seu tipo de consumidor ou para seus empregados. A Avon Corporation ajudou a levantar mais de US$100 milhões para inanciar pesquisas sobre câncer de mama. 16 Obviamente, a clientela é formada, em sua maioria, por mulheres, e a Avon quer ajudar nessa causa, associada principalmente às mulheres. A Motorola prefere apoiar as melhores faculdades de engenharia. A Motorola lucra com a melhoria do ensino e com as pesquisas realizadas nas faculdades de engenharia, pois é delas que saem muitos de seus engenheiros.17

A ilantropia e o marketing de causas ganharam popularidade nos últimos anos. Uma pesquisa global realizada pela Edelman sugere que 85%

dos consumidores preferem marcas socialmente responsáveis, 70%

estariam dispostos a pagar mais pelas marcas e 55% as recomendariam a seus amigos e familiares. 18 As empresas estão cientes desse fato.

Reconhecem cada vez mais que seus empregados, consumidores e grande parte do público desenvolvem uma visão a respeito de uma empresa com base não apenas na qualidade de seus produtos e serviços, mas também em seu nível de responsabilidade social. A maior parte dos executivos de negócios de todo o mundo (95%) reconhece que os negócios precisam contribuir para a sociedade.19 Eles preveem que a demanda, por parte dos consumidores e empregados, por apoio a causas sociais in luenciará sua estratégia nos próximos anos.

Hoje, tanto a ilantropia como o marketing de causas ainda funcionam, mas ainda não são usados estrategicamente. Em geral, fazem parte apenas de uma estratégia de relações públicas ou de comunicações de marketing.

Portanto, não estão moldando a visão dos altos executivos e sua maneira de conduzir os negócios da empresa. Os executivos corporativos ainda veem as causas sociais como uma responsabilidade, e não como uma oportunidade de criar crescimento e diferenciação.

Outro problema é que a ilantropia empresarial pode levar ao envolvimento parcial do consumidor, mas não costuma lhe conferir autonomia nem

transformá-lo. Seu estilo de vida permanece o mesmo.

Fortalecimento signi ica autorrealização. Diz respeito a permitir que seus consumidores subam ao topo da pirâmide de Maslow e satisfaçam suas necessidades mais elevadas. Criar transformação é a forma de initiva de marketing para o mercado maduro.

No Marketing 3.0, abordar os desa ios sociais não deve ser apenas uma ferramenta de relações públicas ou um meio de difundir críticas sobre algum incidente negativo provocado por práticas da empresa. Ao contrário, as empresas devem agir como bons cidadãos corporativos e lidar com os problemas sociais no âmago de seus modelos de negócios. Algumas empresas podem fortalecer seu impacto ao passarem da ilantropia e das campanhas de marketing de causas para a transformação sociocultural (consulte a Figura 7.1). A transformação sociocultural vê os consumidores como seres humanos que deveriam ser fortalecidos para galgar degraus na pirâmide de Maslow. Isso é relevante para as empresas não apenas no nível do produto, como também no nível do modelo de negócios. Ao utilizar o poder da colaboração, elas podem reduzir custos e gerar maior impacto.

Figura 7.1 Três fases da abordagem dos problemas sociais no marketing **AS TRÊS FASES DA TRANSFORMAÇÃO**

Propiciar transformação sociocultural envolve um processo composto de três fases que começa com a de inição dos desa ios que terão de ser enfrentados (vide Figura 7.2). Depois de escolhidos os desa ios especí icos, a empresa terá de de inir seus componentes, que podem incluir o mercado-alvo, os stakeholders e a comunidade na qual ela atua. A fase final consiste em oferecer soluções transformadoras.

Figura 7.2 Três fases da criação da transformação sociocultural **Identificar os desafios socioculturais**

Uma empresa deve optar por promover a questão com base em três critérios: relevância de sua visão, missão e valores, impacto nos negócios e impacto social.

Nos mercados maduros, o bem-estar é uma causa social popular que muitas empresas estão abordando. Os custos com assistência médica nos Estados Unidos chegaram a 16% do PIB total, ou US$2 bilhões ao ano, desde 2006.[20]

Entretanto, o fato interessante é que a maioria dos problemas de saúde é provocada por comportamentos e estilos de vida inadequados, mas que poderiam ser evitados. Aproximadamente 45% das mortes prematuras são provocadas por obesidade, sedentarismo e tabagismo. Um número signi icativo de pessoas nos Estados Unidos está acima do peso ou sofre de obesidade. Em vez de praticarem exercícios regularmente, elas fumam. Esse estilo de vida gera grande sobrecarga na economia. Portanto, a mudança no estilo de vida dos consumidores poderia ter impacto maior não apenas no bem-estar da sociedade, mas também na economia.

O próprio bem-estar é um tema amplo que inclui vários subtemas, como desnutrição, alimentação desbalanceada, obesidade e sedentarismo; vários tipos de doenças e epidemias; desastres naturais e refugiados; segurança pessoal e no trabalho e vários outros. Entre as empresas que escolhem temas associados à nutrição, estão algumas famosas, como a Whole Foods, defensora de produtos orgânicos, e Subway, defensora do emagrecimento.

Temas como prevenção de doenças e medicamentos são a seara de indústrias farmacêuticas como Merck, GlaxoSmithKline e Novartis, que estão melhorando o acesso a medicamentos especí icos em determinadas comunidades.

A educação também é um dos temas mais populares. Enquanto os temas vinculados ao bem-estar normalmente são selecionados por empresas ligadas ao setor de alimentação e bebidas, supermercados e indústrias farmacêuticas, os temas associados à educação normalmente são escolhidos pelas empresas de serviços. Um dos mais importantes programas de marketing de causas na educação é o Reinventing Education (Reinventando a Educação), da IBM. O programa estimula os recursos da IBM (pesquisadores, consultores e tecnologia) a ajudarem escolas ao redor do mundo na execução de sua transformação educacional. O programa tem importância estratégica para a IBM, especialmente no desenvolvimento de talentos para apoiar seus negócios futuros. Outro programa educacional da IBM é o KidSmart Early Learning. O software e programa para Web é utilizado por 2,6 milhões de crianças em 60 países para aprimorar a experiência de aprendizado.

A justiça social é outro tema popular e inclui comércio justo, diversidade no emprego e empowerment da mulher. A The Body Shop é uma empresa famosa que escolheu a justiça social como tema principal. Valores como

“apoio ao comércio na comunidade” e “não realização de testes em animais”, e programas como o “Stop Violence in the Home” (Acabe com a violência doméstica), são re lexo do compromisso da empresa em promover justiça social. A justiça social também inclui o problema transferência de fábricas para o exterior, na tentativa de reduzir os custos.

A emergência da China e da Índia representa desa ios signi icativos nos países desenvolvidos. As empresas buscam e iciência e se transferem para o exterior, muitos perdem o emprego e a economia pode ser atingida.21

A privacidade é outro problema. A maior centralidade no cliente, em especial o marketing um-para-um dos últimos anos, estimula o uso de ferramentas de coleta de dados. O per il dos clientes é realizado de forma dinâmica sempre que usam o cartão de idelidade ou cartão de crédito. Na tentativa de entender o comportamento dos consumidores, eles são ilmados por câmeras de segurança nas lojas. As mídias sociais e as pesquisas no Google podem revelar a identidade dos consumidores. Esse é um dilema no Marketing 3.0: à medida que os consumidores cada vez mais se ligam na rede, deixam de ter espaço pessoal. A IBM, junto com fornecedores do Eclipse Group, está tentando resolver esse desa io social com o projeto Higgins. 22 O Higgins permitirá que os consumidores naveguem pela Internet sem receio de perder a privacidade, mascarando a identidade pessoal dos consumidores enquanto estiverem ativos em suas redes.

Selecionar os componentes envolvidos

A seleção dos componentes envolvidos também exige o conhecimento de quem são os principais stakeholders de uma empresa, em especial os clientes, empregados, distribuidores, revendedores, fornecedores e o público em geral. Para ter impacto signi icativo, as empresas devem escolher componentes que tenham maior in luência na sociedade de um modo geral.

Em geral, existem três tipos de componentes. Grupos separados por sexo e faixa etária, como mulheres, jovens e idosos, são os primeiros. Em geral, subestima-se o potencial das mulheres. No livro *Por que as mulheres compram?* , as autoras observam que um grande número de mulheres não só contribui com metade da renda familiar e são proprietárias do próprio negócio, como também agem como agentes de compra em casa e no trabalho.23 Silverstein e Sayre argumentam que as mulheres impulsionarão a economia devido a seu poder de compra (US$13 trilhões em renda anual), que representa mais do que o dobro da previsão do PIB

combinado da China e Índia em 2009.24 As mulheres também controlam o poder decisório quando se trata de questões importantes como alimentação e fitness. Essas duas questões são a maior causa de muitos dos problemas sociais relacionados à saúde. Além disso, o empowerment do consumidor funcionará melhor para as mulheres do que para os homens.

Cerca de 44% das mulheres se sentem privadas de autonomia e, por isso, buscam marcas que lhes proporcionem empowerment.

Alcançar os membros mais idosos e os mais jovens da sociedade – os ilhos da geração do baby boom e a geração Y – também é uma boa oportunidade de as empresas causarem impacto. O fato foi revelado por uma pesquisa realizada pela Hidden Brain Drain Task Force, assim como por discussões de grupos de foco e entrevistas complementares realizadas por Hewlett, Sherbin e Sumberg.25 Os dois grupos adoram contribuir para a sociedade (86% da geração Y e 85% dos baby boomers), até mais do que os segmentos entre eles.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Youthography, a juventude está mais ciente dos problemas sociais. Aproximadamente 90% dos jovens americanos consideram a responsabilidade social importante em suas decisões de compra. Além disso, as crianças e os jovens são considerados os consumidores do futuro. Por esse motivo, em geral, são componentes fundamentais de temas ligados à nutrição e à educação. Em países caracterizados pelo envelhecimento da população, como o Japão e a maior parte dos países europeus, os idosos são considerados um mercado-alvo importante para produtos e serviços ligados à saúde. 26 Em muitos casos, eles poderiam se tornar peças-chave no que diz respeito à justiça social e à prevenção de doenças.

O segundo tipo de componente é o grupo de classe média. Os integrantes da classe média não são pobres, mas têm recursos limitados.

Eduardo Giannetti da Fonseca, importante economista brasileiro, de ine a classe média como “pessoas que não estão resignadas a uma vida de pobreza, estão preparadas para fazer sacri ícios com o objetivo de lutar por uma vida melhor, mas que não partiram de uma vida isenta de problemas materiais, porque dispõem de ativos que facilitam sua vida” .27 A classe média é o maior mercado consumidor, mas as pessoas desse grupo enfrentam grandes desa ios, com bem-estar, educação e justiça social.

Portanto, esses temas podem atrair essa classe como um componente importante.

O terceiro tipo é composto de minorias. Esse segmento inclui determinadas raças, crenças religiosas e de icientes, que não têm poder nem autonomia na sociedade. O grupo normalmente participa de causas ligadas ao respeito à diversidade. Todo ano, a revista *Fortune* publica uma classi icação das 100 melhores empresas para as minorias trabalharem. A edição de 2009 da revista citou empresas como Four Seasons Hotel, Qualcomm, T-Mobile e Cisco Systems, nas quais mais de 40% de empregados pertencem a minorias.

Oferecer uma solução transformadora

A fase inal consiste em oferecer soluções transformadoras. Uma pesquisa realizada pela McKinsey revelou que as empresas esperam resolver os desa ios sociais criando empregos (65%), desenvolvendo inovações (43%) e produtos ou serviços que ofereçam soluções para os problemas (41%).[28]

A Of ice Depot, por exemplo, tenta ajudar a sociedade criando empregos ao fazer negócios com pequenos fornecedores de empresas historicamente subutilizados.[29] A Of ice Depot também foi inspirada pelas práticas de contratação local de um de seus fornecedores, a Master Manufacturing, uma empresa que produz rodízios e almofadas para cadeiras. A empresa oferece empregos para minorias, o que se tornou um de seus principais diferenciais. A Of ice Depot, com a colaboração de empresas historicamente subutilizadas, conquistou vantagem competitiva e a demanda de seus produtos é alta. E o mais importante: cria empregos locais como uma maneira de combater o problema da transferência das empresas para o exterior, uma medida de redução de custos.

As inovações visam permitir que os seres humanos subam na pirâmide de Maslow. A IDEO, empresa de design, criou uma abordagem inovadora denominada Human-Centered Design (Design Centrado no Ser Humano).[30]

Ela vê as soluções por três lentes: a desejabilidade (qual o grau de desejabilidade da solução), a exiquibilidade (possibilidade da execução técnica e organizacional) e a viabilidade (o quão promissora ela é sob a perspectiva econômica).

As empresas podem adotar essa abordagem de fonte aberta seguindo um processo composto de três fases: escutar, criar e executar. Na primeira fase, escutar, uma equipe multidisciplinar mergulhará fundo em uma pesquisa etnográ

ica que visa revelar os detalhes dos desa ios ocultos. A equipe vai mergulhar em comunidades especí icas e captar histórias e metáforas para tentar entender as necessidades humanas das pessoas. Na fase de criação, identi icará oportunidades, desenvolverá soluções e protótipos por meio de sínteses e brainstorms. A equipe vai avaliar o grau de desejabilidade por meio de loops de feedback. Finalmente, na fase de entrega, a equipe fará a avaliação da exiquibilidade e da viabilidade e desenvolverá os planos.

Lembre-se: não se espera que as empresas se transformem sozinhas.

Elas precisam colaborar umas com as outras e com os stakeholders. Na verdade, precisam colaborar com seus concorrentes. A Whole Foods e a Wegmans, por exemplo, são basicamente concorrentes. Mas, juntas, estimulam um concorrente do porte do Wal-Mart a defender um estilo de vida saudável. Todas as três estão cocriando uma transformação na sociedade.

RESUMO: INCORPORANDO A TRANSFORMAÇÃO

AO CARÁTER DA EMPRESA

As empresas normalmente começam com o propósito de gerar lucros por meio da satisfação de algum cenário que o mercado quer e deseja. Quando são bem-sucedidas e crescem, costumam receber pedidos de doações para causas dignas. Elas podem lidar com a situação oferecendo pequenas contribuições de diversos tipos ou criando campanhas de marketing de causas.

Com o passar do tempo, o público começa a esperar que as empresas operem como mecanismos de desenvolvimento sociocultural, e não como mecanismos de geração de lucros. Um número cada vez maior de consumidores pode começar a julgar as empresas parcialmente por seu nível de comprometimento com os problemas públicos e sociais. Algumas empresas podem se mostrar capazes de lidar com a questão por meio da incorporação do desa io social à iloso ia da empresa. Elas transformam a sociedade. Nesse momento, essas empresas terão passado ao Marketing 3.0.

NOTAS

1. B. Joseph Pine II e James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage* (Boston: Harvard Business Press, 1999).

2. The 2008 Cone Cause Evolution Study, Cone, 2008.

3. Richard Stengel, “Doing Well by Doing Good”, *Time*, 10 de setembro de 2009.

4. Liza Ramrayka, “The Rise and Rise of the Ethical Consumer”, *Guardian*, 6 de novembro de 2006.

5. Ryan Nakashima, “Disney to Purchase Marvel Comics for $4B”, *Time*, 31

de agosto de 2009.

6. David E. Bell e Laura Winig, “Disney Consumer Products: Marketing Nutrition to Children”, Harvard Business School Case, 2007.

7. Com base nos números de 2007 e 2008, The Walt Disney Fact Book, 2008.

8. Matthew Boyle, “The Wegmans Way”, *Fortune*, 24 de janeiro de 2005.

9. Mark Tatge, “As a Grocer, Wal-Mart is No Category Killer”, *Forbes*, 30 de junho de 2003.

10. “The State of Corporate Philanthropy: A McKinsey Global Survey”, *The McKinsey Quarterly*, janeiro de 2008.

11. Pesquisa realizada pela Merrill Lynch e Capgemini, citada em Shu-Ching Jean Chen, “When Asia’s Millionaires Splurge, They Go Big”, *Fortune*, 2007.

12. Pesquisa da Gallup, 19 de dezembro de 2008.

13. Emily Bryson York, “Quaker Kicks Off Brand Campaign in Times Square”, *Advertising Age*, 9 de março de 2009.

14. Karen Egolf, “Haagen-Dazs Extends Its Honey-Bee Efforts”, *Advertising Age*, 4 de agosto de 2009.

15. “Shoppers Determine Grocers’ Charitable Giving”, *RetailWire*, 5 de setembro de 2008.

16. Ron Irwin, “Can Branding Save the World?” *Brandchannel*, 8 de abril de 2002.

17. “Motorola Foundation Grants $5 Million to Programs that Engage Budding Innovators”, *press release*, Motorola, 25 de junho de 2009.

18. Pesquisa da Edelman, Edelman *press release*, 15 de novembro de 2007, citada em “Edelman: Consumers Will Pay Up to Support Socially Conscious Marketers”, de Ryan McConnell, *Advertising Age*, 16 de novembro de 2007.

19. Debby Bielak, Sheila M.J. Bonini e Jeremy M. Oppenheim, “CEOs on Strategy and Social Issues”, *The McKinsey Quarterly*, outubro de 2007.

20. Brendan C. Buescher e Paul D. Mango, “Innovation in Health Care: An Interview with the CEO of the Cleveland Clinic”, *The McKinsey Quarterly* , março de 2008.

21. Michael Mandel, “The Real Cost of Offshoring”, *BusinessWeek*, 18 de junho de 2007.

22. Lew McCreary, “What Was Privacy”, *Harvard Business Review*, outubro de 2008.

23. Lisa Johnson e Andrea Learned, *Por que as mulheres compram?* (São Paulo: Futura, 2005).

24. Michael J. Silverstein e Kate Sayre, “The Female Economy”, *Harvard Business Review*, setembro de 2009.

25. Sylvia Ann Hewlett, Laura Sherbin e Karen Sumberg, “How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda”, *Harvard Business Review*, julho–

agosto de 2009.

26. Ian Rowley e Hiroko Tashiro, “Japan: Design for the Elderly”, *BusinessWeek*, 6 de maio de 2008.

27. “Burgeoning Bourgeoisie”, *The Economist*, 12 de fevereiro de 2009.

28. Sheila Bonini, Jieh Greeney e Lenny Mendonca, “Assessing the Impact of Societal Issues: A McKinsey Global Survey”, *The McKinsey Quarterly* , novembro de 2007.

29. Tim Sanders, “Social Responsibility Is Dead”, *Advertising Age*, 17 de setembro de 2009.

30. Human-Centered Design: An Introduction, IDEO, 2009.

CAPÍTULO 8

Criando empreendedores

para o mercado emergente

DA PIRÂMIDE AO LOSANGO, DA AJUDA AO

ESPÍRITO EMPREENDEDOR

A paz duradoura só poderá ser alcançada se grandes grupos populacionais encontrarem meios de se livrar da pobreza. O microcrédito é um desses meios. O desenvolvimento da base da pirâmide também ajuda a promover a democracia e os direitos humanos.

Ole Danbolt Mjøs1

Essa declaração do presidente do Conselho do Comitê do Nobel norueguês fez o Grameen Bank, instituição de micro inanciamento de Bangladesh, e seu fundador, Muhammad Yunus, serem agraciados com o Prêmio Nobel da Paz de 2006. O prêmio foi um importante marco do esforço mundial para reduzir a pobreza, conforme especi icado nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio nas Nações Unidas.

A erradicação da pobreza é, sem dúvida, o maior desa io da humanidade.2 O desa io consiste em transformar a estrutura da riqueza na comunidade de pirâmide e losango. A pirâmide signi ica que há poucas pessoas com alto poder de compra no topo da pirâmide. Existe um número maior de consumidores na parte do meio da pirâmide e a maior parte deles se encontra na base. 3 A pirâmide precisa se transformar em losango.

Em outras palavras, um número maior de pessoas na base da pirâmide deveria ter maior poder de compra e, portanto, passar ao nível médio. A base da pirâmide encolherá e o meio ficará mais largo.

Isso vem ocorrendo de maneira acelerada na China, com sua economia crescendo num ritmo rápido, e o país se torna uma potência mundial.

Fareed Zakaria descobriu que a redução da pobreza está acontecendo em ritmo mais acelerado na China do que em qualquer outro país. 4 O mesmo se aplica à Índia. A pobreza extrema na Índia rural diminuiu signi icativamente, de 94% para 61% nos 20 anos decorridos entre 1985 a 2005. Estima-se que diminuirá ainda mais, chegando a 26% até 2025. 5 De acordo com o McKinsey Global Institute, há cinco segmentos de renda na Índia (vide Tabela 8.1). Em 2005, a maior renda disponível pertencia aos segmentos que se encontravam na base. No entanto, em 2025, a maior renda disponível pertencerá aos segmentos do meio. À medida que o segmento do meio cresce, as pessoas que fazem parte desse grupo terão um estilo de vida diferente e os gastos com itens como telefones celulares e cuidado pessoal passarão a ocupar um lugar de destaque em sua lista de prioridades.

Tabela 8.1 Visão futura dos cinco segmentos de renda na Índia Uma equipe de especialistas, liderada por Jeffrey Sachs, previu que essa transformação de pirâmide para losango ocorreria universalmente em todo o mundo. Eles estimaram que a pobreza extrema – pessoas que vivem com menos de US$1 por dia – será erradicada até o ano 2025. 6 No entanto, para tanto, será preciso concretizar uma premissa improvável: todos os 22 países desenvolvidos concordaram em fornecer 0,7% de sua renda nacional e teriam de contribuir consistentemente com essa quantia de auxílio.7

No entanto, não vemos a ajuda estrangeira como uma solução sustentável. É como dar o peixe sem ensinar a pescar. A verdadeira solução precisa associar investimentos à promoção do espírito empreendedor. Os pobres devem dispor de meios para que eles mesmos sejam capazes de subir até o meio da pirâmide.

O governo e as organizações sem ins lucrativos desempenham papel importantíssimo nessa solução. As corporações é que geram a maior parte do desenvolvimento econômico e são donas da rede de negócios. As empresas devem ajudar os pobres, mesmo que apenas por razões egoístas para expandir o mercado. No entanto, no inal, os três grupos precisam trabalhar em colaboração para que o trabalho seja feito.

TRÊS FORÇAS HABILITADORAS E QUATRO

EXIGÊNCIAS

Três forças habilitadoras podem viabilizar essa solução. A primeira é o acesso crescente, entre os pobres, à informação e à infraestrutura de tecnologia da comunicação. A população de baixa renda precisa estar mais exposta às informações e oportunidades de geração de renda. A Internet transforma agricultores indianos em uma comunidade de e-agricultores com acesso diário aos preços das safras no mercado externo. Eles também podem procurar outras informações importantes, como os mais recentes avanços em métodos agrícolas e previsões do tempo. Isso permite que cobrem um preço melhor por seus produtos.8

A introdução dos telefones celulares pela Grameen Phone em Bangladesh também aumenta a interconectividade entre os agricultores, facilitando, assim, o diálogo entre a comunidade.9

A força seguinte é uma mistura do excesso de oferta, do subconsumo em mercados maduros e da hipercompetitividade no topo e no meio da pirâmide. Essa força estimula as empresas a buscarem outros mercados desenvolvidos. Os bancos começaram a atender a grupos que antes não tinham acesso ao sistema bancário, oferecendo microempréstimos a comunidades de baixa renda. Algumas instituições inanceiras da América Latina, forçadas pelos spreads menores nos mercados do topo e do meio, exploram essa estratégia para melhor distribuir o risco em seu portfólio. 10

Multinacionais como a Unilever incaram os pés no mercado rural em busca de crescimento. 11 Esses consumidores têm necessidades simples e, portanto, o custo de atendimento é menor. A Dell está ingressando no mercado indiano com computadores a preços acessíveis para compensar o declínio nas vendas nos mercados maduros e está colaborando com vários parceiros de canal.12

A última força que mencionamos é a existência de políticas governamentais que desestimulem a migração do campo para áreas urbanas superpovoadas. O crescimento urbano exercerá forte pressão sobre a infraestrutura urbana. O investimento em áreas rurais, por outro lado, aumentará a qualidade de vida dos habitantes do campo e ajudará a reduzir o ritmo de migração. Era isso que a China almejava quando planejou aumentar seu orçamento para investimentos nas áreas rurais em mais de US$13,9 bilhões em 2008.13 Trata-se de uma medida estratégica para evitar o tipo de deterioração de infraestrutura que ocorre

na Índia, onde o crescimento está fortemente concentrado em megacidades, como Delhi, Mumbai e Calcutá.14

Todas essas três forças ajudam a atender a um enorme mercado desatendido. O acesso à informação facilita a promoção dos produtos e educa o mercado. E os governos estarão dispostos a apoiar e facilitar as empresas que desejem investir no desenvolvimento rural.

Nossa observação sobre essas três forças nos leva a uma conclusão sólida: é possível sair-se bem fazendo o bem – por meio de um crescimento comercial impressionante e da erradicação da pobreza –, investindo em mercados emergentes ou no segmento popular de um mercado já estabelecido. Era a isso que Stuart Hart e Clayton Christensen se referiam ao falar em "um grande salto para baixo" – para a base da pirâmide econômica, em que a inovação disruptiva é necessária para abordar os desa ios sociais causados pelo crescimento econômico desequilibrado. 15 A inovação disruptiva costuma apresentar produtos mais baratos, simples e convenientes que, inicialmente, são adotados pelos consumidores pobres.16

Entre os exemplos de inovações disruptivas para os pobres, estão telefones celulares por US$5, laptops por US$100, entre outros.

Entretanto, para assegurar que inovações disruptivas realmente reduzam a pobreza, Michael Chu apresenta quatro exigências:17

1. Sua escala deve ser enorme, de modo a atingir os bilhões de pessoas que vivem na pobreza.

2. As soluções devem ser permanentes e durar gerações.

3. As soluções devem ser realmente eficazes e fazer diferença.

4. Tudo isso deve acontecer de maneira eficiente.

A Grameen Danone Foods, de Bangladesh, é uma das poucas empresas que entende essas quatro exigências. Quando o Grameen Group e o Groupe Danone formaram uma joint-venture com igual participação (50%

para cada um), a missão que tinham em mente era simples: salvar o mundo com um pote de iogurte.18 Um laticínio com preço acessível da empresa criou um

rebanho de várias centenas – empregos na lavoura e na parte de distribuição para a comunidade local. Com o que aprendeu a partir desse pequeno sucesso, a joint-venture resolveu ampliar seus planos. Para abordar melhor a questão da pobreza, a Grameen e a Danone pretendem reinvestir os lucros da Grameen Danone Foods e expandir o modelo no país.19 Essa medida: 1) tem enorme escala, devido ao escopo nacional; 2) dura gerações, por seu impacto na geração de empregos; 3) demonstrou-se e icaz, por criar melhores condições de vida; e 4) é eficiente, porque envolve a comunidade.

O SIGNIFICADO DE NEGÓCIO SOCIAL

Negócio social é uma expressão criada por Muhammad Yunus para descrever um empreendimento que gera lucros e, ao mesmo tempo, causa impacto na sociedade em que atua. Não é uma ONG nem uma fundação ilantrópica. Um negócio social é desenvolvido com um propósito social em mente desde seu nascimento. Mas também é possível transformar uma empresa estabelecida em um negócio social. O fator básico que determina se uma empresa é um negócio social será o fato de o objetivo social ser maior do que o objetivo de negócio e se re letir claramente em suas decisões.20

Os negócios sociais oferecem maior esperança se puderem ser criados a partir da base da pirâmide. A Indonésia – país considerado expoente no que diz respeito a micro inanciamento, lidou bem com a crise inanceira da década de 1990 e continuou a se desenvolver favoravelmente no período que se seguiu – é um caso interessante. As operações de micro inanciamento

do

Bank

Rakyat

Indonesia

chegam

a

aproximadamente um terço dos lares indonésios. Calcula-se que o Bank Rakyat Indonesia seja a maior instituição de micro inanciamento do mundo, com mais

de 30 milhões de poupadores, e o terceiro maior fornecedor de microcrédito, com mais de 3 milhões de tomadores de empréstimo.21 Espera-se que os tomadores de empréstimos se transformem em novos empreendedores sociais que fortalecerão o alicerce econômico da sociedade indonésia.

Há três maneiras de se medir o sucesso de um negócio social em relação ao fortalecimento do alicerce econômico da sociedade.22 Usando-as, você pode identi icar facilmente qual empresa é negócio social e qual não é. Em primeiro lugar, um negócio social estende a renda disponível. Em segundo, expande-a. E, finalmente, aumenta essa renda.

Estende a renda disponível

Um negócio social estende a renda disponível oferecendo bens e serviços a preços mais baixos. Um bom exemplo é o sal iodado Annapurna, da Unilever, comercializado a preços acessíveis. Antes de o produto estar amplamente disponível, 30% das crianças com menos de 5 anos na África sofriam de doenças provocadas por de iciência de iodo em decorrência do grande consumo de sal sem iodo, mais barato. 23 Outro exemplo é o programa Housefor-Life. 24 Lançado em 2005, é um programa da Holcim Sri Lanka que oferece soluções habitacionais de custo baixo.

Expande a renda disponível

Um negócio social expande a renda disponível ao fornecer bens e serviços antes não disponíveis para a base da pirâmide. O desenvolvimento de produtos básicos de alta tecnologia que visam eliminar a exclusão digital é um bom exemplo de expansão da renda disponível. O XO, de Nicholas Negroponte, e a Nova NetPC, a tentativa mais conhecida de fornecer computadores pessoais aos pobres, são bons exemplos. 25 Indústrias farmacêuticas como a GlaxoSmithKline e a Novo Nordisk começaram a melhorar o acesso a medicamentos essenciais para a base da pirâmide.26

Aumenta a renda disponível

Um negócio social aumenta a renda disponível aumentando o nível de atividade econômica da sociedade subatendida. A Grameen Phone é um bom exemplo de negócio social que envolve essa medida. O setor de telefonia móvel em Bangladesh – impulsionado, em grande parte, pela Grameen Phone – criou um valor total agregado de US$812 milhões em 2005 e contribuiu direta e

indiretamente para mais de 250 mil oportunidades de geração de renda.27 Outro exemplo é o Projeto Shakti, da Hindustan Lever, que emprega milhares de mulheres de baixa renda como vendedoras, levando seus produtos até os consumidores rurais e lhes proporcionando uma renda disponível significativa.28 As mulheres vendem os produtos da empresa, pequenos sachês comercializados a preços acessíveis, adequados às necessidades e ao nível de renda locais. A Hindustan Lever apoia os empreendedores, oferecendo treinamento prático e ensinando habilidades de venda.

Independentemente do nível ao qual o negócio social aspira chegar, para garantir o sucesso, é preciso adotar alguns princípios norteadores.

Educação de mercado Os negócios sociais precisam educar continuamente o mercado que não vinha sendo adequadamente atendido não apenas a respeito dos bene ícios do produto, mas também sobre como aumentar sua qualidade de vida no que diz respeito ao negócio social. Por exemplo: ao vender suplementos de saúde a preços acessíveis, o negócio social também educará seus clientes sobre saúde e higiene. Caso contrário, os produtos não serão conectados aos clientes.

Elo com as comunidades locais e com os líderes informais Os negócios locais também devem desenvolver elos com comunidades locais e com os líderes informais, como médicos, professores, pessoas importantes das localidades e líderes religiosos. É essencial eliminar as barreiras e resistências culturais ao se fazerem negócios com o segmento de baixa renda.

Parceria com o governo e com ONGs Os negócios sociais devem buscar parcerias com o governo e com ONGs. A associação dos objetivos corporativos com a missão do governo ajudará a reduzir o custo da educação do mercado e da campanha de modo geral. Além disso, conferirá credibilidade e facilitará a aceitação do esforço do negócio social.

MARKETING PARA O ALÍVIO DA POBREZA

Para que o negócio social tenha sucesso, todas as variáveis do mix de marketing talvez precisem ser redesenhadas. Muitas vezes, esse redesenho cria modelos de negócios superiores e mais ágeis, que desa iam os modelos convencionais.29 A Tabela 8.2 apresenta um resumo do modelo de marketing que precisa ser construído para um negócio social.

Tabela 8.2 O modelo de marketing de um negócio social **Segmentação e**

definição do mercado-alvo

Um negócio social costuma ter um simples alvo de segmentação, ou seja, as pessoas que estão na base da pirâmide. No entanto, um negócio social pode ver o mercado de maneira criativa, entendendo a variação nas atitudes dos consumidores de baixa renda. Modi icando-se o sistema VALS, os consumidores de baixa renda podem ser classi icados em quatro segmentos:30

1. **Crentes** Os crentes são consumidores conservadores, com fortes crenças nos valores morais tradicionais. Amam suas famílias e comunidades. Seu padrão de consumo é previsível porque sempre escolhem marcas conhecidas. Sua lealdade a algumas marcas é alta.

2. **Lutadores** Esse tipo de consumidor busca a aprovação social.

Pretende, com seu sucesso, impressionar seus pares. Escolhem produtos que possam exibir e imitem os dos ricos. Embora busquem o sucesso e as conquistas, a falta de recursos os impede de seguir adiante.

3. **Realizadores** Os realizadores gostam de se expressar por meio de atividades concretas. Constroem casas e fazendas com suas habilidades práticas. Preferem produtos práticos e funcionais e não se deixam impressionar pelo valor emocional.

4. **Sobreviventes** Como dispõem de menos recursos materiais do que os outros três segmentos, os sobreviventes se concentram em suprir as necessidades básicas, sem se preocupar com seus anseios e desejos. São consumidores cautelosos, que sempre estarão atrás de pechinchas.

Como um negócio social almeja um segmento que não tem um valor alto em relação a transações individuais, o objetivo é chegar às comunidades com muitas pessoas. A comunidade é parte importante de uma estratégia para atender os clientes de baixa renda. Em primeiro lugar, ajuda a divulgar a mensagem, o que é importante para a educação do mercado e para a comunicação comercial. Em segundo, é mais fácil controlar os grupos da comunidade. Em vários casos em que há di iculdade de cobrar pelos serviços prestados, ter uma abordagem comunitária é bené ico para um negócio social. A comunidade tentará salvaguardar sua integridade e ajudar seus membros a cumprir suas obrigações de pagamento. Isso se aplica à maior parte dos contextos de microempréstimos.

Posicionamento-diferenciação-marca

Os consumidores de baixa renda não são necessariamente atraídos por todos os produtos de baixo custo; eles valorizam as marcas con iáveis.

Portanto, a marca deve ser um ícone da sociedade. Segundo Douglas Holt, os ícones representam um tipo especial de história que os consumidores usam para expor suas ansiedades e desejos. 31 Nesse caso, as ansiedades e os desejos dos pobres são a oportunidade de melhorar seu estilo de vida.

O posicionamento no segmento-alvo pode ser de inido de várias maneiras. A empresa pode ser posicionada como “um herói para os pobres” ou como uma empresa que “ensina a pescar, e não dar o peixe”. A mensagem principal é a mesma: um negócio social ajuda as pessoas a melhorarem de vida, oferecendo produtos a preços acessíveis e oportunidade de geração de venda.

No caso de uma empresa multinacional, o posicionamento deve estar localizado no nível da comunidade. A Philips na Índia, por exemplo, posiciona-se como “provedora de serviços de saúde para comunidades rurais” .32 A Philips India introduziu o DISHA (Distance Healthcare Advancement Project) em 2005, com o objetivo de melhorar a qualidade e reduzir os preços dos serviços de saúde para a população de baixa renda.

A empresa providenciou clínicas móveis em que as comunidades de baixa renda podiam realizar exames diagnósticos e se consultar com médicos sobre assuntos como cuidados maternos e do bebê e tratamento de traumas.

Para fortalecer o posicionamento, um negócio social deve tentar desenvolver o espírito empreendedor social como fator diferenciador. Uma diferenciação típica para um negócio social verdadeiro, em oposição a outras empresas socialmente responsáveis e ONGs, é que o negócio social oferece uma solução de longo prazo, ao desenvolver o espírito empreendedor na base da pirâmide.

Por exemplo, o Co-operative Group no Reino Unido tem um conjunto de diferenciadores profundamente enraizados no espírito empreendedor dos negócios sociais.33 Assegura, assim, uma forte posição como líder em comércio justo. Em comparação com outros varejistas, vende maior quantidade de produtos do comércio justo em mais lojas. Tem rótulos de café dedicados ao comércio justo. Além do mais, com o esquema de Community Dividend, os clientes podem instantaneamente doar dinheiro a causas da comunidade.

Mix de marketing e vendas

A diferenciação da empresa deve se refletir em seu mix de marketing. Seus produtos devem ser aqueles que, no momento, não estão disponíveis para os clientes de baixa renda. O preço deve ser acessível. Lembre-se de que a coisa mais importante para os clientes de baixa renda é que o preço seja acessível, não apenas preços mais baixos. D'Andrea e Herrero argumentaram que, no contexto da pobreza, o preço está associado ao Custo Total da Compra, não apenas ao preço isoladamente. 34 Alguns clientes de baixa renda, em especial aqueles que vivem em áreas rurais, costumam comprar produtos em áreas urbanas; o Custo Total da Compra pode incluir os custos de transporte e outros, como o tempo de locomoção.

As empresas devem usar a criatividade na embalagem. A estratégia consiste na apresentação do produto. Quando a renda disponível limita a quantidade que os consumidores podem adquirir em dado momento, torna-se extremamente importante oferecer os produtos e serviços em embalagens acessíveis. Por exemplo: as empresas podem vender sachês como embalagens que serão usadas apenas uma única vez. As empresas também podem criar uma embalagem do produto de tamanho menor, a um preço mais acessível, para os clientes de baixa renda. São os chamados tamanhos econômicos. O preço real por item desses tamanhos menores é mais alto, mas são acessíveis para esse mercado.

A promoção usará o poder do boca a boca dentro da comunidade. A melhor maneira é abordar os líderes informais da comunidade. Um líder informal pode ser um professor ou um líder religioso. As mulheres também podem ser ótimas embaixadoras do produto. Muhammad Yunus, do Grameen Bank, oferece microempréstimos apenas às mulheres porque elas são in luentes e porque são maioria na comunidade em que vivem.

Elas dialogam entre si e criaram diálogo na comunidade.

A distribuição também é feita de maneira e iciente dentro da comunidade. O sistema de entrega tradicional é caro demais para chegar a locais distantes, com mercados relativamente pequenos. Portanto, a distribuição comunitária, que usa consumidores como agentes de venda licenciados em áreas de baixa renda, muitas vezes é a melhor solução possível. As pessoas negociam com a própria comunidade, criando um relacionamento em que todos saem ganhando. Os compradores podem consumir um produto a preço acessível, enquanto os

agentes de venda podem encontrar uma maneira de gerar renda.

Os custos de produção e distribuição inviabilizam a recarga de cartões para celulares nas Filipinas com valores abaixo de 300 pesos. Assim, a Globe Telecom decidiu criar um esquema de recarga especial; os clientes pagam a um distribuidor licenciado para que realize a recarga eletronicamente. Esse exemplo também mostra como o esforço de venda pode alavancar o poder das redes comunitárias. Nossa força de vendas deve vir de nosso próprio mercado-alvo. As pessoas que fazem parte da comunidade são mais capazes de entender o comportamento de compra e o uso de seus pares.

Serviços e processos

Como em termos percentuais a margem de lucro para os negócios na base da pirâmide é relativamente pequena, os modelos de negócios devem ser enxutos, de baixo custo. Para atingir esse baixo custo, é necessário utilizar serviços e processos de base comunitária. Os líderes informais, como diretores de escola, professores e líderes religiosos, são os mais bem posicionados para atender às comunidades locais de consumidores. 35 São os agentes de serviço comunitário que dispõem das informações e da capacidade de monitorar o nível do serviço. A Manila Water utiliza a cobrança coletiva para garantir o pagamento nas datas certas. O

Patrimonio Hoy, da Cemex, promove seu programa de construção de baixo custo por meio de professoras e líderes religiosos para conquistar a adesão da comunidade.

RESUMO: ESTÍMULO AO ESPÍRITO

EMPREENDEDOR PARA ALIVIAR A POBREZA

A pobreza continua sendo um dos problemas mais urgentes que a humanidade enfrenta. Em muitas sociedades, a distribuição da renda assume a forma de uma pirâmide, e não de um losango, com enorme número de pobres em sua base. Entretanto, como observaram Prahalad e outros, há riqueza na base da pirâmide. A China e a Índia, em especial, estão se mobilizando e tomando iniciativas para transformar as pirâmides em losangos. Uma resposta é a oferta de microempréstimos para a população de baixa renda, sobretudo para as mulheres, que usam o dinheiro de maneira produtiva e costumam cumprir com seus compromissos inanceiros. Uma resposta mais ampla é estimular a formação de

negócios sociais entre empreendedores, empresas e a população de baixa renda. Os negócios sociais têm, em sua essência, um propósito social, mas não desprezam a geração de lucros. Oferecem a promessa de resgatar da pobreza essa faixa da população, proporcionando-lhe oportunidades e usando um mix de marketing modi icado que torna suas ofertas de produtos e serviços mais viáveis e acessíveis à população de baixa renda.

NOTAS

1. *Press release*: Prêmio Nobel da Paz 2006, Oslo, 13 de outubro de 2006.

2. Ethan B. Kapstein, *Economic Justice: Towards a Level Playing Field in an Unfair World* (Princeton: Princeton University Press, 2006).

3. C.K. Prahalad, *A riqueza na base da pirâmide: Erradicando a pobreza com o lucro* (São Paulo: Bookman, 2009).

4. Fareed Zakaria, *O mundo pós-americano* (São Paulo: Companhia das Letras, 2008).

5. Eric D. Beinhocker, Diana Farrell e Adil S. Zainulbhai, "Tracking the Growth of India's Middle Class", *The McKinsey Quarterly* , agosto de 2007.

6. Jeffrey D. Sachs, *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time* (Nova York: Penguin Press, 2005).

7. U.N. Millennium Project 2005, Investing in Development: A Practical Plan to Achieve the Millennium Development Goals: Overview, United Nations Development Program, 2005.

8. Do site da ITC na Internet: www.itcportal.com/ruraldevelop ment/echoupal.htm.

9. Ruma Paul, "Bangladesh Grameenphone Eyes Rural Users with New Plan", *Reuters*, 1º de dezembro de 2008.

10. Luis Alberto Moreno, "Extending Financial Services to Latin America's Poor", *The McKinsey Quarterly*, março de 2007.

11. Do site da Unilever na Internet: www.unilever.com/sustainability/.

12. “Dell Eyes $1 Billion Market in India”, *The Financial Express*, 13 de agosto de 2008.

13. “China to Increase Investment in Rural Areas by over 100 Billion Yuan”, *People’ Daily*, 31 de janeiro de 2008.

14. Patrick Barta e Krishna Pokharel, “Megacities Threaten to Choke India”, *Wall Street Journal*, 13 de maio de 2009.

15. Stuart L. Hart, *O capitalismo na encruzilhada* (São Paulo: Bookman, 2006).

16. Clayton M. Christensen, *Dilema da inovação: Quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso* (São Paulo: Makron, 2001).

17. Garry Emmons, “The Business of Global Poverty: Interview with Michael Chu”, Harvard Business School Working Knowledge, 4 de abril de 2007.

18. Sheridan Prasso, “Saving the World with a Cup of Yogurt”, *Fortune*, 15

de março de 2007.

19. *Press release* da Danone, “Launching of Danone Foods Social Business Enterprise”, 16 de março de 2006.

20. Muhammad Yunus, “Social Business Entrepreneurs Are the Solution”, www.grameen-nfo.org/bank/socialbusiness entrepreneurs.htm (última modi icação em 20 de agosto de 2005, último acesso em 2 de maio de 2007).

21. Don Johnston, Jr. e Jonathan Morduch, “The Unbanked: Evidence from Indonesia”, *The World Bank Economic Review*, 2008.

22. Michael Chu, “Commercial Returns and Social Value: The Case of Micro inance”, Harvard Business School Conference on Global Poverty, 2 de dezembro de 2005.

23.

Do

site

da

Unilever

na

Internet:

www.unilever.com/sustainability/casestudies/health-nutrition-hygiene/globalpartnershipwith unicef.aspx.

24.

Extraído

do

site

da

Holcim

na

Internet,

www.holcim.com/CORP/EN/id/1610640158/mod/7-2-5-0/page/case-study.html.

25. Steve Hamm, "The Face of the $100 Laptop", *BusinessWeek*, 1º de março de 2007.

26. Farhad Riahi, "Pharma's Emerging Opportunity", *The McKinsey Quarterly*, setembro de 2004.

27. Nicholas P. Sullivan, *You Can Hear Me Now: How Microloans and Cell Phones Are Connecting the World's Poor to the Global Economy* (San Francisco, Jossey-Bass, 2007).

28. "Marketing to Rural India: Making the Ends Meet", *India Knowledge@*

Wharton, 8 de março de 2007.

29. Kunal Sinha, John Goodman, Ajay S. Moorkerjee e John A. Quelch,

"Marketing Programs to Reach India's Underserved", in V. Kasturi Rangan, John A. Quelch, Gustavo Herrero e Brooke Barton (orgs.), *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007).

30. VALS é o sistema que identi ica oportunidades atuais e futuras segmentando o mercado consumidor com base nas características de personalidade que norteiam o comportamento do consumidor. Visite www.sric-bi.com/VALS/ para ver uma descrição mais detalhada da segmentação.

31. Douglas B. Holt, *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

32. Cécile Churet & Amanda Oliver, *Business for Development*, World Business Council for Sustainable Development, 2005.

33. ite do Co-operative Group: www.cooperative.coop/.

34. Guillermo D'Andrea e Gustavo Herrero, "Understanding Consumers and Retailers at the Base of the Pyramid in Latin America", Harvard Business School Conference on Global Poverty, 2 de dezembro de 2005.

35. Christopher P. Beshouri, "A Grassroots Approach to Emerging Market Consumers", *The McKinsey Quarterly*, 2006, n. 4.

CAPÍTULO 9

Em busca da

sustentabilidade ambiental

Outra maneira de fazer diferença é resolver um dos maiores problemas globais de nossos tempos: a sustentabilidade ambiental. Muitas empresas não começaram a pensar seriamente em tornar seus processos mais voltados para o meio ambiente. Algumas sentiram a pressão e conscientizaram-se de que precisavam fazer alguma coisa antes de ser apontadas e constrangidas

publicamente pelos ambientalistas. Na outra ponta, estavam algumas empresas que sentiram que podiam aproveitar esse interesse público, comercializando agressivamente produtos e serviços “verdes”.

OS TRÊS ATORES NA SUSTENTABILIDADE

AMBIENTAL

Apresentaremos três casos de empresas maiores que causaram grande impacto sobre o meio ambiente – ainda que cada uma delas o tenha feito de maneira diferente. A partir desses três casos – DuPont, WalMart e Timberland –, podemos diferenciar três papéis que as empresas podem assumir para proteger a Mãe Natureza – o do Inovador, o do Investidor e o do Propagador.

O Inovador: o caso da DuPont

A DuPont, empresa química fundada há mais de dois séculos, transformou-se radicalmente – de maior poluidora dos Estados Unidos em uma das empresas mais preocupadas com o verde no país. 1 Inventora do nylon, Dracon, Lucite, Kevlar, Corian, Tyvek, Teflon e da química de polímeros que mudaria para sempre a vida humana, foi também a criadora do cloro luorocarbono (CFC), ao qual se pode atribuir o buraco na camada de ozônio acima da Antártica. No entanto, hoje a empresa é uma das principais forças por trás da U.S. Climate Action Partnership (USCAP), que exigiu o desenvolvimento de uma legislação obrigando as empresas a utilizarem métodos de baixo custo para reduzir as emissões do gás de efeito estufa de seus negócios. Dentro da própria DuPont, as emissões de gás foram reduzidas em 72% de 1990 a 2003, e o objetivo é reduzir outros 15% até 2015.

Além do sucesso na redução da poluição, a DuPont está integrando a sustentabilidade tanto como obrigação operacional quanto como modelo de negócio essencial. O mais inspirador é que US$5 bilhões de seus US$29

bilhões de faturamento vêm de produtos sustentáveis: produtos ecologicamente corretos e produtos que economizam energia. A DuPont incutiu a missão não apenas de reduzir os problemas ambientais identi icando operações nocivas dentro da empresa, mas também de criar produtos que evitarão danos futuros ao planeta. Como observou um dos executivos da DuPont: “Minha equipe sabe que, quando entra em meu escritório com a ideia de um novo produto, é melhor que esse produto tenha uma pegada ambiental reduzida, ou vão sair pela mesma

porta imediatamente. Porque [se não tiver], nem ouço o que têm a dizer!”

A DuPont é um bom exemplo do Inovador ambiental. O Inovador inventa/inova produtos que têm o potencial de salvar o meio ambiente –

produtos que não agridam a natureza e sejam ecologicamente corretos.

Esses produtos revertem os danos causados e não prejudicam o meio ambiente tanto no processo de produção quanto ao serem descartados. Os Inovadores vão além da inovação incremental; chegam ao desenvolvimento de inovações disruptivas. Hart e Milstein rotulam a inovação de incremental como um atributo em estratégias para se tornar “verde” e a inovação disruptiva ou descontínua como um componente das estratégias que vão além de se tornar verde.2

A DuPont é um bom exemplo do papel do Inovador pela constante exploração das tecnologias para criar produtos novos e aperfeiçoados. Ela se reposiciona constantemente, alinhando-se com as necessidades dinâmicas e com os temas em voga no mundo. Quando a potência de uma nação era de inida pelas armas, no início do século XIX, a DuPont fabricava pólvora e explosivos. Depois, no inal do século XIX, quando a guerra começou a incorporar armas biológicas e o país mais forte era aquele que contava com os melhores cientistas e descobertas, a DuPont se transformou em um empresa de produtos químicos, produzindo materiais sintéticos. Mais de um século depois, quando surgiu a questão do aquecimento global e os protestos dos ambientalistas, a DuPont enfrentou uma segunda transformação drástica, tornandose uma empresa que foca a sustentabilidade, fabricando produtos que economizam energia.

A DuPont criou vários produtos que podem reverter parte dos danos causados ao meio ambiente. Um de seus produtos, o Tyvek, pode ser usado de novas maneiras para melhorar a e iciência energética. A unidade de biocombustíveis da DuPont está trabalhando para aumentar a produtividade do etanol do milho, descobrir uma maneira mais barata de produzir etanol de celulose e estabelecer parceria com a BP no desenvolvimento do biobutanol (um novo combustível de alta energia que funciona nos motores atuais). A empresa também aplicou em aviões com e iciência de combustível, o acabamento em Kevlar, substância usada para coletes à prova de bala.

O Inovador tem capacidade cientí ica para contribuir para o meio ambiente de maneiras que o Investidor ou o Propagador não têm. As inovações geram

impacto maior no meio ambiente porque são usadas globalmente, no longo prazo. Em geral, esses produtos necessitam de anos, até mesmo décadas, de pesquisas, e de um luxo in inito de investimentos.

Assim como ocorre com qualquer invenção ou projeto de inovação, os resultados não são garantidos. Portanto, o Inovador costuma correr grandes riscos quando embarca num grande projeto de pesquisa.

Os

Inovadores

em

geral

atuam

nos

setores

de

química/biotecnologia/energia/alta tecnologia porque essas habilidades são necessárias à invenção e à produção de produtos com essas características. Assim como Chad Holliday, da DuPont, Jeff Immelt, da GE, também está abraçando o movimento verde. Ele lidera a tentativa da empresa de desenvolver tudo, de lâmpadas que economizem energia a tecnologias de dessanilização capazes de melhorar a oferta de água potável.3 Entre outras empresas que estão desempenhando o papel de Inovador, estão a Toyota e seus carros híbridos, a Dow Chemical e seus investimentos em tecnologia e a Empress La Moderna, empresa de biociência de rápido desenvolvimento que se concentra em pesquisas de

“química verde”, em busca de substitutos biológicos para as substâncias químicas sintéticas.

Para os Inovadores, inovar para gerar produtos sustentáveis, que sejam capazes de salvar o meio ambiente, consiste em sua razão maior de ser.

Essa proposta torna-se sua missão. O Inovador abraça o que Walley e Whitehead declararam em um artigo para a *Harvard Business Review*: “It’s Not Easy Being Green”: “Ser verde. . é um catalisador da inovação. ”4

O Investidor: o caso do Wal-mart

Há uma mudança em curso também na maior empresa de varejo do mundo, o Wal-Mart.5 Antes conhecida por sua falta de consciência em relação às preocupações sociais e ambientais, o Wal-Mart jamais foi considerada boa cidadã corporativa. Muitas vezes, foi criticada por seus baixos salários e pela frequente ignorância dos problemas ambientais.

Robert Greenwald produziu um ilme intitulado “Wal-Mart: O alto custo do preço baixo”. No ilme, há uma parte que apresenta o comentário de uma ativista dizendo que jamais encontrara uma empresa tão ignorante quanto o Wal-Mart. A empresa manteve essa posição de ignorante mesmo quando essa atitude lhe custava milhões de dólares em multas por abuso ambiental.

De acordo com uma pesquisa da McKinsey que vazou, cerca de 8% dos consumidores suspenderam suas compras regulares nas lojas do Wal-Mart porque tinham percepção negativa da empresa. Numa tentativa de evitar a excessiva publicidade negativa e, inalmente, voltar-se para os problemas ambientais, o Wal-Mart declarou em 2005 que se tornaria um bom administrador do meio ambiente. Scott Lee, ex-CEO do Wal-Mart, anunciou, em seu discurso para a conferência “21st Century Leadership”, que o WalMart investiria vários milhões de dólares no redesenho de seu modelo de negócios, incorporando processos e icientes em combustível e boa gestão de resíduos. Com esse novo desenho, ele esperava obter maiores ganhos de eficiência para cobrir os custos.

Para atingir esse objetivo, o Wal-Mart construiu supercentros verdes e lançou produtos verdes em suas lojas. Devido ao seu porte, o Wal-Mart tornou-se o maior varejista de leite orgânico e peixes sustentáveis do mundo em apenas um ano. O Wal-Mart também alavancou sua forte posição de barganha para forçar os fornecedores a encontrar métodos de embalagem e processos mais eficientes.

Muitos estão entusiasmados com os ambiciosos planos do WalMart, porque uma pequena transformação em uma das maiores empresas do mundo signi ica uma grande mudança. As mudanças também melhoraram suas relações públicas, na medida em que hoje os críticos têm opiniões mais favoráveis sobre a abordagem

do Wal-Mart à responsabilidade social.

No entanto, muitos críticos ainda a irmam que o modelo de negócios do Wal-Mart se preocupa apenas com os custos. Hoje, o lema da empresa é

“Economize. Viva melhor”. Mas muitos veem a atitude do Wal-Mart para salvar o meio ambiente como algo que foi feito apenas em função de objetivos econômicos egoístas – para economizar energia, economizar custos e aumentar a receita, com o aumento da demanda de produtos verdes.

Por de inição, o Investidor é alguém que “investe, através de compra ou gasto, em alguma coisa que ofereça possíveis retornos, sob a forma de juros, receita ou valorização”. 6 Embora essa descrição possa dar a entender que seja algo negativo, sobretudo no contexto de se dar algo em troca para a Mãe Natureza e não tirar mais, não queremos dizer que o Investidor contribui menos do que o Inovador.

Os Investidores são empresas e pessoas que inanciam projetos de pesquisa (em geral, realizados pelos Inovadores) em empresas externas ou nas próprias empresas. Por exemplo: o Wal-Mart investiu US$500

milhões em 2005 para que suas lojas pudessem usar menos energia, seus caminhões emitir menos gases venenosos etc.7 Exatamente como um Investidor, o Wal-Mart calculou os custos, bene ícios e riscos antes de realizar o investimento. Outros que fazem parte do grupo dos Investidores são a Goldman Sachs e a Hewlett-Packard. Alguns fabricantes também estão começando a investir na redução das emissões de gases por suas fábricas, a reduzir o uso de energia em lojas e computadores etc.

O Investidor não se arriscará muito em esforços ambientais como o Inovador porque o negócio verde não é a missão essencial de sua empresa.

No entanto, os Investidores compartilham da visão de um mundo mais verde e mais sustentável. Além de buscar retornos inanceiros, o Investidor também busca retornos em outras áreas – melhor imagem, aumento no valor da marca, alívio da pressão por parte de organizações de defesa e preservação ambiental e venda de produtos verdes para suprir a demanda do mercado, são apenas alguns exemplos. Embora não atuem diretamente no negócio da inovação de produtos, os Investidores dão enorme contribuição, emprestando recursos financeiros a projetos que não agridem o meio ambiente.

O Propagador: o caso da Timberland

Ao contrário do Wal-Mart, a Timberland é uma das empresas mais respeitadas por todos os stakeholders. A líder mundial em design, engenharia e marketing de calçados, vestuário e acessórios de alta qualidade para consumidores que valorizam o estilo de vida ao ar livre acredita em “fazer bem, fazendo o bem”. Ela não só tem sido uma empresa preocupada com o meio ambiente, como também vem gerando consciência ambiental em comunidades ao redor do mundo.

É conhecida por sua consistência na realização de atividades voltadas para o cuidado com o meio ambiente mesmo nos ciclos de negócios.

Na produção e promoção de seus calçados, a Timberland segue um modelo de negócio estritamente verde. Usa materiais reciclados e sem química em processos de fabricação que primam pela eficiência energética.

Inspirada pelas informações nutricionais nos rótulos dos alimentos, lançou um “rótulo nutricional” em cada par de sapatos. O rótulo fornece aos consumidores detalhes “sobre o produto que estão comprando, como e onde foi fabricado, e seus efeitos sobre o meio ambiente” .8

A Timberland está muito focada em recompensar as comunidades nas quais atua. Com programas como o Path of Service, Service Sabbaticals, Earth Day e Serv-a-palooza, a Timberland visa ajudar as comunidades menos privilegiadas, além de promover os valores de sua marca, entre eles o de proteção do meio ambiente. No programa Path of Service, os funcionários da Timberland contribuíram com mais de meio milhão de horas de serviço ao redor do mundo. Esse compromisso ajudou centenas de organizações comunitárias em dezenas de cidades. Muitas das atividades da Timberland estão associadas à proteção ambiental. Durante o Dia da Terra, por exemplo, a Timberland plantou uma árvore para cada consumidor que gastasse US$150 em produtos da empresa.9 A Timberland também realiza atividades internas de marketing, como oferecer incentivos para que seus empregados adquiram carros híbridos.

O Propagador costuma ser uma empresa de menor porte em um setor de

alta

tecnologia/energia/biotecnologia/não

químico.

A

maior

diferenciação costuma estar no modelo de negócio verde, que transforma seus valores internos em vantagem competitiva externa. A missão do Propagador, além do negócio, é criar consciência entre os grupos de usuários, empregados e o público sobre a importância de se proteger o meio ambiente. Forma a massa crítica ou o sistema de apoio que adquirirá os produtos comercializados pelo Inovador e que apoiarão e apreciarão a contribuição positiva do Investidor. E o mais importante: os Propagadores procuram criar embaixadores do meio ambiente, disseminando os valores de proteção da Terra junto aos empregados e consumidores.

A estratégia comum usada para criar embaixadores do meio ambiente é criar consciência nas comunidades. A Timberland é um ótimo exemplo de Propagador. A empresa busca informar, inspirar e engajar. Isso se re lete claramente em seu site na Internet: www.timberlandserve.com.

Outra estratégia é chamar a atenção para a questão ambiental por meio de seus produtos. A nova iniciativa da Timberland – que a empresa chama de rótulo nutricional para sapatos e botas – é um exemplo. O rótulo inovador diz tudo sobre o impacto social e ambiental que uma pessoa provoca ao adquirir calçados. Enquanto as informações nutricionais indicam o impacto dos alimentos para seu bem-estar, os rótulos da Timberland descrevem o impacto dos produtos para o bem-estar da Terra.

Todos os programas voluntários também são relatados por meio desse novo meio de comunicação.10

Como exemplo de outras empresas notáveis nessa categoria temos a Patagonia, a Whole Foods Market, a Fetzer Vineyards e a Herman Miller.

Essas empresas são conhecidas pela defesa do meio ambiente e pelo desenvolvimento de práticas de negócios ecologicamente corretas.

A COLABORAÇÃO DO INOVADOR, DO

INVESTIDOR E DO PROPAGADOR

Por terem motivações diferentes, os Inovadores, Investidores e Propagadores desempenham cada qual um papel na preservação ambiental. Como descrito no livro *O verde que vale ouro* , as empresas que estão adotando uma posição mais verde têm várias motivações.11

1. Dependência de recursos naturais

2. Exposição a normas e regulamentações

3. Crescente potencial de regulação

4. Mercados em que a competição pelo talento é grande

5. Pouco poder de mercado em um mercado altamente competitivo 6. Reputação ambiental estabelecida

7. Alta exposição da marca

8. Grande impacto ambiental

Os motivos 1 a 3 são as principais motivações para os Inovadores; os motivos 4 a 6, para os Propagadores; e os motivos 7 a 8, para os Investidores (consulte a Figura 9.1).

Figura 9.1 Motivação dos diferentes atores

Tanto os Investidores quanto os Propagadores promovem a causa ambiental por meio de seus processos comerciais, enquanto os Inovadores fabricam produtos ecologicamente corretos. Os Propagadores atuam em nichos de mercado, enquanto os Investidores atuam em mercados de massa. Para criar reforços dos impactos, é preciso que todos os três tipos existam no mercado. Os Propagadores iniciam o processo ao obter vantagem competitiva a partir da preocupação ambiental. Esse movimento constrói a opinião pública a respeito da causa ambiental. No entanto, Propagadores como a Whole Foods Market levarão um tempo maior para ter produtos verdes no mercado popular. Sem a in luência de Investidores como o Wal-Mart, os produtos verdes permanecerão exclusivamente em um nicho de mercado. Os Propagadores também precisam dos Inovadores para lhes fornecer produtos verdes inovadores (vide Figura 9.2).

Figura 9.2 Colaboração dos diferentes atores

DEFININDO COMUNIDADES PARA O MARKETING VERDE

É importante reconhecer que o mercado verde está longe de ser homogêneo. O mercado de produtos e serviços verdes pode ser classi icado em quatro segmentos: os inovadores de tendências, os que buscam valores, os que combinam padrões e os compradores cautelosos.

Os inovadores de tendências fazem parte do mercado inicial, enquanto os que buscam valores e os que combinam padrões fazem parte do mercado tradicional – e os compradores cautelosos são os retardatários. Como cada segmento possui diferentes conjuntos de crenças em relação ao bene ício do produto, a abordagem de marketing de cada segmento deve ser diferente. Quanto aos compradores cautelosos, é melhor não mirar neles.

Consulte a Tabela 9.1.

Tabela 9.1 Os quatro segmentos do mercado verde

Os inovadores de tendências são o segmento mais importante na fase de lançamento de um produto verde. Tornam-se não apenas os primeiros clientes a adotar o produto, mas também as pessoas que mais in luenciam o mercado. Transforme-os em promotores que recomendarão e endossarão os produtos junto a amigos e familiares.

Segundo o sistema VALS, 12 os inovadores de tendências podem ser classi icados no segmento dos Inovadores. São líderes da mudança e os mais receptivos às novas ideias e tecnologias. São consumidores muito ativos e suas compras re letem os gostos so isticados em serviços e produtos de nicho. No entanto, os produtos verdes não sairão da fase de crescimento se permanecerem no nicho de mercado composto pelas pessoas que abraçam as árvores. Enquanto os produtos verdes estiverem no domínio exclusivo dos indivíduos com boa situação inanceira, seus bene ícios serão limitados. Para causar impacto, esses produtos devem ter ampla aceitação no mercado. Por isso as grandes corporações estão tornando “verdes” suas marcas tradicionais. Veja o Tide Coldwater, cuja fórmula é própria para lavar roupa em água fria.13

Ao contrário do mercado dos inovadores de tendências, mais emocional e espiritual, o mercado tradicional e popular é mais racional quando se trata de comprar produtos verdes. O segmento dos que procuram valor adquire produtos verdes se eles forem e icientes em relação a custo. Esse tipo de consumidor não está disposto a pagar mais para ser verde.

Portanto, os produtos verdes devem ter um preço acessível quando almejam alcançar esse segmento. Os pro issionais de marketing também devem ser capazes de indicar a economia obtida com o uso de produtos verdes.

As pessoas classi icadas como “pensadores” no VALS são o principal mercado-alvo. Estão abertas a considerar novas ideias. São um tipo de cliente que pode ser facilmente in luenciado para se afastar das más decisões e adotar aquelas mais responsáveis. Portanto, os pro issionais de marketing devem elaborar programas que lhes ofereçam boas opções, mas os afastem das ruins.14 Comunicar opções de produtos mais verdes além dos regulares fará aqueles que buscam valor escolherem as melhores opções.

No entanto, os que buscam valor também são consumidores conservadores e práticos; buscam durabilidade, funcionalidade e valor nos produtos que adquirem. Para alcançar esse segmento, os pro issionais de mercado verdes precisam enfatizar de que maneira seu produto oferece mais valor com menos impacto ambiental. Desse modo, a comunicação de marketing deve girar em torno do conceito de eficiência ecológica.

Enquanto os que buscam valor são práticos, os que combinam padrões são mais conservadores. Não compram um produto que ainda não seja padrão no setor. A popularidade do produto é o motivo mais importante da compra. A im de atrair esse segmento, o produto verde precisa alcançar massa crítica para ser considerado padrão. É essencial haver um catalisador. Por exemplo: o surgimento de prédios ecologicamente corretos foi motivado pelo desenvolvimento dos padrões para construções verdes. O

pioneiro nessa área foi o governo do Reino Unido, seguido pelo governo dos Estados Unidos. Um número cada vez maior de países, como Austrália e Índia, está desenvolvendo os próprios padrões para construções verdes.

Essas tendências estão levando as construções verdes aos mercados tradicionais.15

Os compradores cautelosos, o quarto segmento, são clientes tão céticos que evitam adquirir produtos verdes, embora o negócio mais verde já seja uma crença aceita. É muito mais caro almejar e converter esse tipo de cliente.

Guiar um produto em seu ciclo de vida signi ica guiá-lo ao longo da cadeia de in luência do segmento de mercado (vide Figura 9.3). Na fase de lançamento, os pro issionais de marketing precisam usar o verde como o principal fator de diferenciação. No entanto, os pro issionais de marketing precisam usar o marketing boca a boca para criar certa badalação em torno do produto e gerar o efeito bola de neve para atingir a fase de crescimento. De acordo com o livro *Crossing the Chasm*, de Geoffrey Moore, há uma lacuna no mercado – um abismo – que separa o mercado inicial do mercado *mainstream*.16 Os produtos verdes precisam eliminar esse abismo e se tornar populares. Depois que um produto chega à fase de maturidade, a concorrência se intensi ica e os pro issionais precisam encontrar outros fatores de diferenciação, em vez de serem apenas verdes. (Vide Figura 9.4.)

Figura 9.3 Cadeia de influência dos segmentos de mercado **Figura 9.4** Ciclo de vida da criação da consciência e da compra **RESUMO: A INOVAÇÃO VERDE EM PROL DA**

SUSTENTABILIDADE

Neste capítulo, ressaltamos a importância das empresas baseadas em valores que adotam maior consciência ambiental. Entre os bene ícios, estão redução de custos, melhor reputação e maior motivação dos empregados.

Empresas como a DuPont contribuem para o movimento verde ao desempenharem o papel de Inovador. Empresas como o Wal-Mart contribuem desempenhando o papel de Investidor. E a Timberland contribui desempenhando o papel de Propagador. Tendo examinado as características desses três diferentes papéis, argumentamos que, quando todos operam no mesmo mercado e colaboram, esse mercado verde é reforçado. Por im, as empresas precisam distinguir os quatro segmentos no mercado verde – os que de inem tendências, os que buscam valor, os que combinam padrões e os compradores cautelosos – e observar seus comportamentos diferenciados e a disposição de adquirir produtos verdes.

As empresas que promovem sustentabilidade ambiental estão praticando o

NOTAS

1. O caso da DuPont foi baseado, principalmente, em um artigo de Nicholas Varchaver, “Chemical Reaction”, *Fortune*, 22 de março de 2007.

2. Stuart L. Hart, “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World”, *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro de 1997.

3. Marc Gunther, “Green is Good”, *Fortune Magazine*, 22 de março de 2007.

4. Noah Walley e Bradley Whitehead, “It’s Not Easy Being Green”, *Harvard Business Review*, maio–junho de 1994.

5. O caso do Wal-Mart baseia-se principalmente em um artigo de Marc Gunther, “The Green Machine”, *Fortune*, 31 de julho de 2006.

6. De www.dictionary.com.

7. “Is Wal-Mart Going Green?” *MSNBC News Services*, 25 de outubro de 2005.

8. Site da Timberland, www.timberland.com, 11 de maio de 2007.

9. Jayne O’Donnell e Christine Dugas, “More Retailers Go for Green – the Eco Kind”, *USA Today*, 19 de abril de 2007.

10. Marc Gunther, “Compassionate Capitalism at Timberland”, *Fortune*, 8

de fevereiro de 2006.

11. Daniel C. Esty e Andrew S. Winston, *O verde que vale ouro: Como as empresas inteligentes usam a estratégia ambiental para inovar, criar valor e construir uma vantagem competitiva* (Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008).

12. VALS é o sistema que identi ica as oportunidades atuais e futuras, segmentando o mercado de consumo com base nos traços de personalidade que orientam o comportamento do consumidor. Consulte www.sric-bi.com/VALS/ para ver uma descrição mais detalhada da segmentação.

13. Anne Underwood, “10 Fixes for the Planet”, *Newsweek*, 5 de maio de 2008.

14. Leia mais sobre meios de convencer os clientes a adotar opções mais responsáveis em Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein, *Nudge: O*

empurrão para escolhas certas (Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier, 2008).

15. Charles Lockwood, "Building the Green Way", *Harvard Business Review*, junho de 2006.

16. Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High Tech to Mainstream Customers* (Nova York: HarperBusiness, 1999).

CAPÍTULO 10

Resumo

OS 10 CREDOS DO MARKETING 3.0

O desenvolvimento de uma relação entre marketing e valores passa por três fases. Na primeira fase, marketing e valores estão *polarizados*. Muitos pro issionais de negócios acreditam que o marketing não requer a adoção de um conjunto de valores magnânimos. Se esses valores forem adotados, praticá-los simplesmente exigirá custos e limitações adicionais. Em seguida, vem uma segunda fase, que chamamos de *balanceamento*. As empresas então praticam o marketing da maneira usual, doando parte dos lucros para causas sociais. Depois, vem a terceira fase, a da *integração*. É a fase inal. A empresa quer aplicar na prática um conjunto de valores que lhe conferem personalidade e propósito. Qualquer separação entre marketing e valores é inaceitável.

Analisando mais detalhadamente as raízes do marketing e compreendendo-as bem, descobrimos 10 credos inquestionáveis que integram o marketing aos valores. Apresentamos, para cada credo, algumas empresas que o aplicaram a suas práticas de marketing. Algumas o fazem por meio de contribuições aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), oito metas mensuráveis que 189 líderes mundiais assumiram em setembro de 2000, com o compromisso de cumpri-las até 2015.1

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio são:

1. Erradicar a extrema pobreza e a fome.

2. Atingir o ensino básico universal.

3. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres.

4. Reduzir a mortalidade na infância.

5. Melhorar a saúde materna.

6. Combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças.

7. Garantir a sustentabilidade ambiental.

8. Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

Os ODMs começaram como uma iniciativa entre os governos. No entanto, as empresas estão começando a ver a possibilidade de gerar negócios a partir dos objetivos estabelecidos. Unilever, Procter & Gamble, Holcim, Philips, Vodafone, S.C. Johnson, BP, ConocoPhilips e Rabobank, para citar apenas algumas, são grandes empresas que já estão obtendo lucros com a incorporação dos objetivos em suas operações nos países em desenvolvimento. Essas empresas demonstram como fazem diferença no mundo – e como essa diferença resulta em bene ícios monetários e não monetários. Alguns dos casos apresentados neste capítulo foram extraídos d e *Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals*, a im de mostrar o elo entre o Marketing 3.0

e o esforço para concretizar os objetivos do milênio.2

CREDO 1: AME SEUS CLIENTES E RESPEITE SEUS

CONCORRENTES

Nos negócios, amar os clientes signi ica conquistar sua idelidade, oferecendo-lhes valor e tocando suas emoções e seu espírito. Lembrese das palavras de Donald Calne: “A diferença entre emoção e razão é que a emoção leva a ações, enquanto a razão leva a conclusões.” 3 A decisão de comprar e ser fiel a uma marca sofre grande influência das emoções.

A Campbell Soup Company, por exemplo, mudou a cor de suas embalagens para rosa durante o Mês de Conscientização sobre o Câncer de Mama e, com isso, conseguiu aumentar significativamente a demanda.4

Como os consumidores de sopa são, em grande parte, mulheres, e o câncer de mama é uma causa à qual muitas mulheres estão emocionalmente ligadas, as vendas entre as mulheres aumentaram. Esse exemplo mostra que vale a pena enfatizar e emoção em detrimento da razão.

Além disso, é preciso respeitar os concorrentes. São os concorrentes que impulsionam o mercado como um todo; sem eles, o crescimento de um dado setor é muito mais lento. Monitorando nossos concorrentes, podemos detectar nossos pontos fortes e fracos (e também os deles), algo que pode ser muito útil para a nossa empresa.

A estratégia de ampliar o mercado, permitindo a concorrência, pode ser colocada em prática por meio de transferências de tecnologia verticais ou horizontais. Vejamos a Unilever no Vietnã, por exemplo. 5 A Unilever oferece a todos os fornecedores locais treinamento nas melhores práticas.

Durante o treinamento, os fornecedores aprendem sobre o padrão de qualidade e a tecnologia necessária para alcançar esse padrão. Além disso, a Unilever também oferece apoio inanceiro aos fornecedores. Ao fazê-lo, a Unilever consegue manter os baixos custos dos fornecedores locais e, ao mesmo tempo, gerenciar a qualidade. Uma coisa a considerar é a possibilidade de os fornecedores da Unilever servirem também aos concorrentes. Uma curiosidade: a Unilever permite que isso aconteça porque acredita que a prática ajuda a desenvolver o mercado em geral.

Por outro lado, é ainda mais di ícil compreender a transferência de tecnologia horizontal. Não são muitas as empresas dispostas a transferir diretamente sua tecnologia aos concorrentes. Entretanto, isso é possível quando uma empresa não se acredita capaz de expandir um mercado sozinha.6 Nesse caso, a empresa está disposta a compartilhar o risco.

Precisa formar alianças para obter economias de escala. Um excelente exemplo é a cooperação de sete empresas do ramo farmacêutico (Boehringer Ingelheim, Bristol-Myers Squibb, GlaxoSmithKline, Merck, Roche, Abbot e Gilead) que, colaborativamente, reduziram o preço do tratamento do HIV/Aids nos países em desenvolvimento, na tentativa de atingir um dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.7

Outro exemplo que podemos citar ocorreu quando várias empresas de

telecomunicações no Reino Unido (Motorola, Carphone Warehouse, O2, Orange, Vodafone, T-Mobile, Tesco, Virgin Mobile e Fresh) colaboraram com Bono e Bobby Shriver no lançamento do novo celular RED no combate à Aids na África. Com o lançamento, foram arrecadadas dezenas de milhares de libras para tratamento e prevenção da Aids.8

Trate seus clientes com amor e seus concorrentes com respeito.

CREDO 2: SEJA SENSÍVEL À MUDANÇA E ESTEJA

PRONTO PARA SE TRANSFORMAR

O ambiente de negócios é altamente dinâmico. O número de concorrentes aumentará; sua inteligência também. O mesmo se aplica aos clientes. Se você for insensível a isso e não for capaz de prever essas mudanças, sua empresa vai se tornar obsoleta e acabará morrendo.

Antes do Prius, a Toyota não era considerada uma empresa inovadora, caracterizada por produtos disruptivos. 9 Ao contrário, a empresa era conhecida por sua inovação contínua e por processos decisórios lentos, porém irmes. No entanto, a Toyota captou as tendências do mercado e percebeu que tinha de lançar rapidamente um carro, antes que o conceito se tornasse obsoleto. Assim, ao lançar o Prius, rompeu com muitos de seus rígidos sistemas gerenciais japoneses e agiu com rapidez no desenvolvimento de produtos.

Até o Wal-Mart, gigante do varejo, não pôde evitar se transformar. 10 A maior empresa de varejo do mundo foi criticada por muitas coisas e atacada por diversas de suas práticas trabalhistas, ambientais e da cadeia de suprimento. Entretanto, nos últimos anos, a empresa se transformou em um gigante verde. Finalmente, o Wal-Mart percebeu que a estratégia de baixo preço que a transformou em vencedora poderia não funcionar no futuro, à medida que o comportamento do consumidor ia mudando.

Quando os tempos mudarem, mude também.

CREDO 3: PROTEJA SEU NOME, DEIXE CLARO

QUEM É VOCÊ

No marketing, a reputação da marca é tudo. Se dois produtos têm qualidade

igual, as pessoas tenderão a comprar aquele cuja reputação da marca for melhor. Uma empresa precisa deixar claros para o mercado-alvo o posicionamento e a diferenciação do nome da marca.

A The Body Shop é um dos maiores exemplos mundiais de empresa baseada em valores. O comércio comunitário da empresa britânica –

compra de ingredientes de comunidades locais e de baixa renda ao redor do mundo – provavelmente é uma das melhores práticas que, ao mesmo tempo, tentam erradicar a pobreza.

Outra prática de negócios pela qual a The Body Shop é famosa é seu compromisso com a oposição à realização de testes em animais. A empresa progressista proibiu a realização de testes de seus produtos em animais muito antes de a proibição entrar em vigor na União Europeia. Com certeza, essas práticas incomuns não são e icientes nem fazem sentido do ponto de vista dos negócios. No entanto, ajudaram a The Body Shop a se tornar um dos mais e icientes varejistas do Reino Unido, criando um nicho de mercado para produtos ecologicamente corretos.

Resultado: a L'Oréal, maior fabricante mundial de cosméticos, adquiriu a empresa, em um negócio fenomenal, pelo qual acabou pagando 34,2% a mais que o preço inicial. O desa io da The Body Shop é proteger seu nome externamente e, ao mesmo tempo, in luenciar, no âmbito interno, a L'Oréal

– empresa criticada pela realização de determinados ingredientes em animais – a fortalecer seus valores de negócios.

Esclareça quais são seus valores e não abra mão deles.

CREDO 4: UM CLIENTE É DIFERENTE DO OUTRO;

PROCURE PRIMEIRO AQUELES QUE PODEM SE

BENEFICIAR MAIS DE VOCÊ

Esse é o princípio da segmentação. Você não precisa atender a todos, mas faça questão de atender àqueles que estiverem mais prontos para comprar e se beneficiar da compra e do relacionamento.

Em geral, os mercados de produtos são compostos de quatro níveis diferentes.11

1. Um segmento global, que deseja produtos e características globais, e está disposto a pagar preços mais altos.

2. Um segmento “glocal”, que demanda produtos de qualidade global, mas com características locais, a preços ligeiramente mais baixos.

3. Um segmento local que deseja produtos locais com características e preços locais.

4. Um segmento da base da pirâmide que só pode se dar ao luxo de adquirir os produtos mais baratos disponíveis.

A base da pirâmide é o segmento apropriado para as empresas locais desa iarem suas rivais multinacionais nos países desenvolvidos. É também o segmento apropriado para o Marketing 3.0.

A Holcim está suprindo as necessidades habitacionais da população de baixa renda no Sri Lanka. A empresa colaborou com uma empresa de microcrédito na construção de imóveis que, além de servir de moradia, também servem como sede de pequenos negócios. A Holcim vê esses consumidores de baixa renda como o futuro mercado, à medida que eles forem galgando degraus mais elevados da pirâmide econômica. Por outro lado, esse projeto transforma a comunidade, oferecendo melhores casas e dando aos pobres acesso a uma fonte de renda. Por isso, ajuda a concretizar as metas 1, 2, 3, 7 e 8 dos ODMs.12

Concentre-se no segmento ao qual você pode proporcionar mais benefícios.

CREDO 5: OFEREÇA SEMPRE UM BOM PACOTE

POR UM PREÇO JUSTO

Não devemos vender produtos ou serviços de baixa qualidade por um preço alto. O verdadeiro marketing é o marketing justo, em que o preço é adequado ao produto. Se tentarmos enganar as pessoas, oferecendo um produto de baixa qualidade como se fosse um produto de boa qualidade, nossos clientes nos abandonarão.

A Unilever tenta reduzir o preço do sal iodado, para que possa substituir o sal

não iodado, tão usado em Gana. Para melhorar a saúde da comunidade local, a Unilever usa sua capacidade global. Com experiência no marketing de produtos de consumo, a Unilever oferece viabilidade inanceira através do *sachet marketing* (tendência de marketing cuja essência consiste em apoiar as empresas a colocarem seus produtos no mercado a preços baixos mas em grande quantidade sem perder o enfoque na marca). A espinha dorsal desse esforço é a aplicação de expertise à cadeia de suprimento da Unilever, com o objetivo de reduzir os custos de distribuição. Esse projeto aborda especi icamente as metas 1, 2 e 5 dos ODMs.13

Outro exemplo é o esforço da Procter & Gamble para oferecer água potável segura para consumo. Como a Unilever, a empresa possui expertise

em *sachet marketing*. Com sua tecnologia patenteada de tratamento da água, a empresa distribui água potável pelo mundo afora. A tecnologia cabe em um sachê e, assim, cabe no bolso da população de baixa renda. Com o conteúdo de cada sachê, é possível gerar 10 litros de água potável, segura para consumo. Com esse esforço, a empresa está ajudando o mundo a alcançar as metas 5, 6 e 10 dos ODMs.14

Defina preços justos para refletir sua qualidade.

CREDO 6: ESTEJA SEMPRE DISPONÍVEL, DIVULGUE

AS BOAS-NOVAS

Não deixe que seus clientes tenham di iculdade de encontrá-lo. Na atual economia do conhecimento, o acesso à tecnologia da informação e à Internet é essencial. Entretanto, a exclusão digital – as diferenças socioculturais entre os que têm acesso à tecnologia digital e à Internet e os que não têm – continua sendo um deságio ao redor do mundo. As empresas que conseguirem eliminar esse abismo aumentarão sua base de clientes.

Desde 2005, a Hewlett-Packard vem tentando eliminar esse abismo, colaborando com parceiros em todos os setores para levar a tecnologia da informação aos países em desenvolvimento.15 Na busca por crescimento, a empresa almeja atingir comunidades de baixa renda como seu futuro mercado. No processo de criação de mercado, elimina progressivamente o abismo gerado pela exclusão digital e proporciona à população de baixa renda acesso à tecnologia. Esses consumidores são a esperança para empresas em mercados maduros que buscam

o crescimento.

Ajude seus futuros clientes a encontrá-lo.

CREDO 7: CONHEÇA SEUS CLIENTES, CULTIVE-OS E CONQUISTE OUTROS

Ao conquistar um cliente, mantenha com ele um bom relacionamento.

Conheça-os pessoalmente, um por um, para ter noção exata de suas necessidades e desejos, preferências e comportamento. Em seguida, incremente seus negócios com eles. Esses são os princípios da gestão do relacionamento com o cliente (CRM). É essencial atrair os clientes certos, que continuarão comprando de você em função de profunda satisfação racional e emocional. Eles também são capazes de se tornar fortes defensores de sua empresa através do marketing boca a boca.

A PetSmart Charities salvou a vida de milhões de animais sem dono através dos centros de adoção criados em suas lojas. 16 O programa atrai visitantes para a loja e melhora as vendas dos produtos da empresa. Ao mesmo tempo em que ajuda os animais, a empresa atrai novos clientes e lhes vende produtos correlatos no ponto de venda. Como a empresa demonstra apreço pelos animais, os consumidores icaram enternecidos e se tornaram leais.

Considere seus clientes como se fossem seus clientes para o resto da vida.

CREDO 8: NÃO IMPORTA EM QUAL SETOR VOCÊ ATUE, SERÁ SEMPRE NO SETOR DE SERVIÇOS

As empresas de serviços não se limitam a hotéis e restaurantes. Em qualquer setor que atue, você precisa ter sempre o espírito de querer servir ao cliente. O serviço precisa se tornar um chamado ao fornecedor de serviços, nunca devendo ser considerado um dever. Sirva ao seu cliente de coração, seja solidário com ele, pois assim ele certamente terá excelentes memórias da experiência. As empresas precisam entender que seus valores corporativos, expressos por meio dos produtos e serviços, devem ter impacto positivo na vida das pessoas.

A Whole Foods encara como parte de sua essência servir aos clientes e à

sociedade. Por isso, tenta transformar o estilo de vida dos consumidores, levando-os a fazer escolhas mais saudáveis. Além disso, vem praticando a noção de serviço junto aos empregados, permitindo que votem na direção estratégica a ser adotada pela empresa.

Toda empresa é uma empresa de serviço, pois todo produto envolve um serviço.

CREDO 9: APERFEIÇOE SEMPRE SEU PROCESSO DE

NEGÓCIO EM TERMOS DE QUALIDADE, CUSTO E

ENTREGA

A tarefa dos pro issionais de marketing é melhorar sempre a qualidade, o custo e a entrega em seus processos de negócios. Não deixe de cumprir as promessas feitas aos clientes, fornecedores e parceiros de canal. Nunca aja com desprezo ou desonestidade com relação a qualidade, quantidade, prazo de entrega ou preço.

A S.C. Johnson é conhecida por fazer negócios com fornecedores locais.

Trabalha junto com agricultores locais para aumentar a produtividade e melhorar a entrega. Para manter uma oferta sustentável de *Pyrethrum*, por exemplo, a empresa recorre a agricultores locais no Quênia. Em parceria com a KickStart e com o Pyrethrum Board of Kenya, a empresa ajuda os agricultores com irrigação. Os agricultores conseguem aumentar a produtividade com novas bombas de irrigação e, assim, abastecer melhor a S.C. Johnson. Além disso, a renda dos agricultores aumenta, pois a irrigação auxilia também o plantio de outros produtos agrícolas. Ao melhorar a cadeia de suprimento da empresa, a S.C. Johnson contribui direta e indiretamente para a concretização das metas 1, 2 e 6 dos ODMs.17

Aprimore seus processos de negócios a cada dia.

CREDO 10: COLETE INFORMAÇÕES RELEVANTES,

MAS USE SUA SABEDORIA PARA TOMAR A

DECISÃO FINAL

Esse princípio nos adverte a aprender, aprender e aprender continuamente. O

conhecimento e a experiência acumulada determinarão sua decisão inal. Com o apoio de sua maturidade espiritual e clareza emocional, o profissional de marketing poderá rapidamente tomar decisões baseadas na sabedoria que possuir inerentemente.

Um caso interessante a respeito da Hershey Foods, contado por Andrew Savitz e Karl Weber em *A empresa sustentável* (Campus/Elsevier, 2007), descreve isso. 18 Em 2001, os membros do Conselho do Hershey Trust pensaram em vender sua participação na Hershey Foods devido ao surgimento de um poderoso concorrente no mercado e a um provável aumento futuro no preço do cacau. Sob a perspectiva inanceira, isso diminuiria o valor do fundo iduciário mantido pelo Conselho. Para proteger a manutenção do máximo valor para o acionista, o Conselho vendeu sua participação total para a Wrigley.

Para a surpresa do Conselho, um grupo de empregados zangados reprovou a aquisição. Reuniram-se na Chocolatetown Square para protestar contra a venda. O Conselho, por im, percebeu que se equivocara em sua decisão. Financeiramente, a decisão era correta. No entanto, não era uma medida sábia, pois não considerava o impacto social da decisão, em especial para os empregados.

Os gerentes sábios consideram outros aspectos além do impacto financeiro de uma decisão.

MARKETING 3.0: É HORA DE MUDAR!

É possível ser uma empresa centrada no ser humano e, ainda assim, ser lucrativa? Este livro oferece uma resposta a irmativa a essa pergunta. O

comportamento e os valores de uma empresa estão hoje cada vez mais abertos ao escrutínio público. O crescimento das redes sociais torna mais viável e mais fácil as pessoas conversarem sobre empresas, produtos e marcas existentes em termos de seu desempenho funcional e também de seu desempenho social. A nova geração de consumidores está muito mais antenada com as questões e preocupações sociais. As empresas terão de se reinventar e realizar o mais rápido possível a transição dos limites antes seguros do Marketing 1.0 e 2.0 para o novo mundo do Marketing 3.0.

NOTAS

1. Para saber mais sobre os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, visite www.pnud.org.br/odm/.

2. Cécile Churet e Amanda Oliver, *Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals*, World Business Council for Sustainable Development, 2005.

3. Donald B. Calne, *Within Reason: Rationality and Human Behavior* (Nova York: Pantheon Books, 1999).

4. Stephanie Thompson, "Breast Cancer Awareness Strategy Increases Sales of Campbell's Soup: Pink-Labeled Cans a Hit with Kroger Customers", *AdvertisingAge*, 3 de outubro de 2006.

5. Sébastien Miroudot, "The Linkages between Open Services Market and Technology Transfer", OECD Trade Policy Working Paper n. 29, 27 de janeiro de 2006.

6. Adam M. Brandenburger e Barry J. Nalebuff, *Co-opetition: A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation…*

The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business (Nova York: Currency Doubleday, 1996).

7. "Increasing People's Access to Essential Medicines in Developing Countries: A Framework for Good Practice in the Pharmaceutical Industry", artigo sobre políticas governamentais do Reino Unido, Departamento de Desenvolvimento Internacional, março de 2005.

8. Martin Hickman, "(RED) Phone Unites Rival Telecom Operators in Battle against AIDS", *The Independent*, 16 de maio de 2006.

9. Alex Taylor III, "Toyota: The Birth of the Prius", *Fortune*, 21 de fevereiro de 2006.

10. Marc Gunther, "The Green Machine", *Fortune*, 31 de julho de 2006.

11. Tarun Khanna e Krishna G. Palepu, "Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries", *Harvard Business Review*, outubro de 2006.

12. Cécile Churet e Amanda Oliver, *op. cit.*

13. Cécile Churet e Amanda Oliver, *op. cit.*

14. Cécile Churet e Amanda Oliver, *op. cit.*

15. Ira A. Jackson e Jane Nelson, *Pro it with Principles: Seven Strategies for Delivering Value with Values* (Nova York: Currency Doubleday, 2004).

16. Philip Kotler e Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (Hoboken, NJ: John Wiley

& Sons, 2005).

17. Cécile Churet e Amanda Oliver, *op. cit.*

18. Andrew W. Savitz e Karl Weber, *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success – and How You Can Too* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).

Document Outline

- Os Autores
- Pref�cio � Edi��o Brasileira
- Pref�cio
- Introdu��o
- Sum�rio
- Parte I - Tend�ncias
  - Bem-vindo ao Marketing 3.0
  - Futuro modelo para o Marketing 3.0
- Parte II - Estrat�gia
  - O marketing da miss�o junto aos consumidores
  - Marketing dos valores junto aos empregados
  - Marketing dos valores junto aos parceiros de canal
  - Marketing da vis�o junto aos acionistas
- Parte III - Aplica��o
  - Propiciando a transforma��o sociocultural
  - Criando empreendedores para o mercado emergente
  - Em busca da sustentabilidade ambiental
  - Resumo