

Inovação, cliente e marketing

Marlene de Araújo¹

Todo ponto de vista costuma refletir opiniões ou conhecimentos consolidados pelo tempo. Este, em especial, é calcado na experiência profissional. Em 1994, respondendo a um apelo do Setor Público, atendi a um edital para contratar um especialista em planejamento estratégico orientado para o mercado. Certamente, quem encomendara o concurso ao Centro de Seleção e de Promoção de Eventos (Cesp/UnB) não tinha a exata dimensão da função de um especialista em marketing, especialmente em planejamento estratégico orientado para mercado. Finalmente, fiz as provas, que estavam extremamente adequadas à referida função. O que fez o pretendente em questão acreditar que a empresa já havia implantado o marketing tático e, por isso, deveria empreender inteligência competitiva, isto é, analisar e monitorar todos os fatores de mercado. Passei no concurso em primeiro lugar, sendo contratada com certa brevidade.

Na ocasião, entre a compreensão do que era atividade de marketing na prova em relação à realidade, a lacuna foi surrealista. A equipe acreditava que o profissional deveria fazer propaganda, belas apresentações em *power point*, fazer mala-direta, além de organizar e receber visitantes em feiras. Não é que eu tenha aversão às atividades táticas do marketing, certamente alguém tem que fazer essas tarefas; mas o cargo era de especialista em planejamento estratégico orientado para mercado. Nesse cenário profissional, só são possíveis duas saídas:

deixar a empresa imediatamente ou encarar o desafio de tentar ensinar aos seus superiores e aos seus iguais o que significa aquela função, correndo-se o risco de os receptores não desejarem saber de nada. A pior hipótese é sempre a que se torna real. Em síntese, empresas públicas não estão aptas a implantar o processo de administração de marketing por vários motivos, entre eles:

- Dificuldade de implantar métodos de gestão que envolvam conceitos e tarefas complexas e relacionais. Tendem a rejeitar o uso de modelos ou modelagem na gestão, por acreditarem que gestão é uma tarefa simples e, por isso, não exige especialistas.
- Entendem que o conceito de inovação está separado do de processo produtivo, como se a inovação fosse algo a ser gerenciado por ilhas de excelência. A inovação deve permear toda a empresa.
- O desconhecimento de competências técnicas que possui e cujo uso não maximiza.
- A incompreensão de que o marketing só existe porque a vida em sociedade é impossível sem a realização de trocas, mesmo que essas trocas sejam gratuitas.
- O desconhecimento dos públicos-alvo leva à não-dominação do processo

¹ Especialista em administração de marketing, mestre em gestão e política de C&T, e editora desta revista.

comunicativo para gerar relacionamento. A carteira de produtos é tratada como bula de remédios, em formulários frios e padronizados nas páginas da internet, sem nenhum recurso da comunicação mercadológica e persuasiva, e sem tratamento da linguagem para cada público. Isso ocorre, também, porque desconhecem o valor do produto e do serviço para o cliente. Nem sempre têm clareza sobre em que parte da vida ou do negócio do cliente seu produto ou serviço agrega valor. Falta gestão de portfólio, de produtos e de serviços.

- Tendem a acreditar que espalhar o *mix* de marketing pela empresa, sem nenhuma coordenação central, pode gerar resultados, o que não acontece, porque as premissas básicas para que o bom relacionamento com o mercado ocorra são negligenciadas.

As atividades de planejamento orientado para o mercado compreendem: atividades de inventário das necessidades dos clientes e usuários; e conhecimento das preferências e exigências dos clientes e usuários. Os executivos precisam ter em mente que os clientes e os mercados estão em permanente evolução, o que determina a necessidade de um acompanhamento contínuo e cuidadoso por segmentos, e não apenas um estudo de tendências gerais, que é mais adequado para planos diretores de escopo mais amplo. Planejar e executar a concepção de produtos e serviços a ponto de ir ao encontro da satisfação das necessidades inventariadas, e não ao gosto dos profissionais de pesquisa e desenvolvimento, e monitorar o grau de satisfação do produto ou do serviço, sem confundir com balanço social e pesquisa de opinião pública para mensurar a imagem institucional, o que é próprio das relações públicas, tarefa esta que não deixa de ser uma atividade relacionada ao marketing, mas não pode ser a única. Manter-se atento às exigências do mercado-alvo não implica perder o hábito de inovar, mesmo porque produtos e serviços devem ter desempenhos superiores aos conseguidos pelos produtos

concorrentes, a fim de permitir que o relacionamento entre a organização e seus clientes seja duradouro.

A filosofia de gestão de marketing implica, de forma simultânea, o conhecimento profundo e contínuo das forças que integram o microcontexto ou específico que envolve os produtos e serviços da empresa (concorrentes atuais, potenciais ou futuros e os produtos substitutos, fornecedores e clientes). Quando a empresa é composta por grande quantidade de unidades de negócios, essa estratégia deve permear cada uma dessas unidades, sem se descuidar das influências e das principais tendências de evolução do macrocontexto, no qual se incluem as dimensões demográficas, políticas, tecnológicas, econômicas, culturais, sociais e ambientais, etc.

As estratégias globais de expansão no mercado nacional e internacional devem considerar as atividades de informações de mercado, como também necessitam da implantação da estratégia de cooperação e integração entre as unidades de negócio no país de origem, para dar suporte às unidades instaladas no exterior; para isso, o mapeamento e o banco de habilidades é de fundamental importância para o sucesso das operações da empresa, especialmente para reduzir custos com consultorias externas e zelar pelo precioso dinheiro público.

A cada planejamento estratégico formulado, descobrimos que temos que resolver os mesmos problemas de 11 anos atrás. Isso ocorre porque na primeira vez em que a mesma estratégia foi formulada, não se teve patrocínio suficiente da alta direção para que o projeto de implantação da estratégia fosse executado e protegido, além de blindado, por ser uma escolha de alto valor para o desenvolvimento institucional.

Estamos sempre lembrando que é preciso resgatar antigos valores, ter disciplina, descobrir e compreender a essência das coisas prioritárias, sejam elas simples ou complexas. Conhecer os públicos-alvo, os mercados e ter estratégias que possam ser gerenciadas e medidas é uma delas.