

MARKETING DIGITAL

AUTOR

Paulo Falcão Alves

ISBN: 978-989-99273-7-7

DOI: <https://doi.org/10.23882/eb.22.7377>

ÍNDICE

7	I - Marketing
17	II – Tendências de marketing
17	2.1. O novo consumidor
25	2.2. Tecnologia ao serviço do marketing
29	2.3. Desafios para o século XXI
34	2.4. Perigos e vantagens digitalização
37	2.5. Relação entre o mundo físico e digital
41	III – Marketing na economia digital
45	3.1. Marketing centrado no humano
49	3.2. Marketing de conteúdos
52	3.3. Marketing <i>omnichannel</i>
54	3.4. Marketing de envolvimento
58	3.5. Marketing orientado por dados
61	IV – Plano de Marketing
75	Bibliografia

I - MARKETING

Podemos começar por enquadrar o marketing no âmbito das disciplinas de comunicação como a publicidade ou as relações públicas. Na verdade, com a evolução dos mercados, estas três disciplinas tendem a aproximar-se cada vez mais umas das outras, fruto do advento do digital. Podemos então considerar o marketing como uma disciplina que engloba um conjunto de atividades com objetivo de entender e atender às necessidades de um determinado segmento de clientes de modo a fidelizá-los a uma determinada marca ou serviço, por outras palavras – corresponde à identificação de uma necessidade e a satisfação dessa necessidade com um produto ou serviço. Vejamos algumas das definições mais conhecidas:

«marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large»
(AMA, 2013)

«marketing isn't just a posh word for "selling". It's much more radical than that. Marketing in the wildest and best sense is about aligning your whole business to the changing needs of your customers»
(David Parish in Kotler, 2017)

«marketing is too important to be left to the marketing department»

(David Packard, co-founder of Hewlett-Packard in Kotler, 2017)

«marketing is as important as engineering to the success of Apple»

(Steve Wozniak, co-founder of Apple in Kotler, 2017)

«the process of meetings needs profitably (...) a focus on the customer, but also on the company and its objectives»

(Gumesson in Kotler, 2017)

«there will always be need for some selling. But the aim of marketing is to make selling superfluous. The aim of marketing is to know and understand the customer so well that the product or service fits him/her and sells itself. Ideally, marketing should result in a customer who is ready to buy. All that should be needed is to make the product or service available»

(Peter Drucker in Kotler, 2017)

«the purpose of business is to create a customer. The business has two – and only two – basic functions: marketing and innovation. Marketing and innovation produce results; all the rest are costs. Marketing is the distinguishing, unique function of the business»

(Peter Drucker, in Kotler, 2017)

«marketing is a customer focus that permeates organizational functions and processes, and is geared towards marketing promises through value proposition, enabling the fulfillment of individual expectations created by such promises and fulfilling such expectations through support to customers' value-generating processes thereby supporting value creation in the firm, customers and stakeholders»
(Gumesson, in Kotler, 2017)

Como é fácil de perceber, o marketing apenas se assumiu como disciplina estratégica em meados do século XX como forma de dar resposta à necessidade das empresas em vender os seus produtos face ao aumento da concorrência. No entanto, a realidade dos mercados nem sempre foi assim. No início do século XX a concorrência era mínima e as mercadorias eram vendidas a baixo custo e em grandes quantidades. Estávamos na era da industrialização onde tudo o que era produzido era imediatamente comprado pois não havia oferta suficiente. Como referia Henry Ford *«qualquer cliente pode ter o carro da cor que quiser, desde que seja preto!»*.

Para Henry Ford os carros deveriam ser pretos pois era a tinta mais barata e secava mais facilmente, possibilitando uma maior eficácia de produção refletindo-se em custos mais baixos para o consumidor. Esta estratégia empresarial foi conhecida como Fordismo – a produção em massa através de linhas de produção automatizadas. Assistíamos à II Revolução

Industrial e ao surgimento do marketing 1.0 cujo foco assentava no produto e no consumo de massa, assente num modelo de transações de um-para-muitos.

Nesta época, as empresas não estavam muito preocupadas nem com a qualidade do que era vendido nem com as exigências dos seus clientes pois a oferta era bem menor que a procura. A sua estratégia preocupava-se apenas com a maximização da produção baseando-se na premissa de que os consumidores preferem produtos acessíveis e de baixo custo.

Face à industrialização e à queda do regime feudal, as cidades viram-se, de um momento para o outro, a serem invadidas por camponeses à procura de melhores condições de vida. Esta mão-de-obra era imediatamente engolida pelas fábricas burguesas permitindo uma maior eficácia da máquina de produção levando também ao surgimento de uma nova classe social – o proletariado.

Devido a este aumento populacional nos centros urbanos a procura por bens essenciais disparou, levando ao aumento da procura e por sua vez a um maior escoamento de produtos, originando *«muitas vezes os consumidores a consumirem produtos que não precisavam, o que, por sua vez, criou uma cultura de consumismo»* (Kotler, 2021: 50). Com a população agrícola a ser atraída para as cidades e conseqüentemente para a indústria, o poder de compra disparou, levando ao surgimento de investidores com o objetivo de também eles terem acesso a uma fatia do bolo capitalista através da implementação de melhores técnicas de produção e rentabilização industrial. O objetivo passava por produzir com métodos mais baratos que permitissem atingir lucros mais altos. Nesta época o marketing

era ainda desconhecido e apenas os planos de custos de produção eram valorizados – estávamos na era do marketing 1.0, o marketing centrado no produto.

Após o crash da bolsa de Wall Street em 1929, fruto do excesso de produção, levou a que a determinado momento as empresas simplesmente não tivessem como escoar os seus produtos, o que levou à falência inúmeras empresas face à queda das suas ações. Este fenómeno originou a grande depressão americana e que só veio a terminar dez anos mais tarde – pela primeira vez a ótica de produção em massa é posta em causa. Apesar deste acontecimento ter tido lugar na América, esta crise propagou-se por toda a Europa, fruto da redução drástica das importações e das exportações. Com o aumento do desemprego, o poder de compra desceu em flecha e a procura diminuiu. Era urgente encontrar novas estratégias empresariais de modo a dar resposta a esta crise económica.

O modelo de produção em massa e a baixos custos tinha falido. Era urgente aumentar as vendas de forma a poder escoar a produção em excesso. É neste momento que o marketing e a publicidade se apresentam como ferramentas de comunicação estratégica tendo como objetivo principal vender. Entramos, pois, na era do marketing 2.0, *«acompanhado pelos movimentos de contracultura e anti consumismo – entre o fim dos anos 60 e início dos anos 70»* (Kotler, 2021: 50) onde o foco deixou de ser a produção em massa e passou a ser o consumidor, nos seus desejos e necessidades. A satisfação do cliente passou a ser a principal estratégia das empresas e que pode ser traduzido na célebre frase *o cliente tem sempre razão*. O marketing 2.0 tinha como

objetivo a satisfação do cliente e para isso a oferta teria de ser diversificada e adaptada às necessidades do consumidor.

Paralelamente, com o aumento de empresas estimuladas pela industrialização, levou a que os mercados comesçassem a competir entre eles devido ao aumento da concorrência. Este cenário obrigou as empresas a investir em estudos de mercado que seriam úteis para a elaboração de estratégias de marketing e publicidade através dos novos meios de comunicação como a rádio e a televisão.

Esta nova realidade proporcionou o surgimento de vários intelectuais e estratégias de mercado que tinham como objetivo perceber esta nova realidade e encontrar forma de estimular o processo de compra. Um desses estratégias foi Jerome McCarthy, um professor de marketing americano, nascido na grande depressão, e que esteve na base daquilo que hoje conhecemos como marketing-mix.

O marketing-mix tinha como objetivo aplicar estratégias de marketing que pudessem influenciar a procura pelo seu produto, visando alcançar o nível desejado de vendas junto do seu mercado-alvo. Foi de facto uma ferramenta extremamente eficaz para ajudar a planear o que oferecer ao consumidor e assentava em quatro premissas: *price* (preço), *product* (produto), *place* (distribuição) e *promotion* (promoção).

O produto é aquilo que a empresa oferece aos seus clientes tendo como objetivo a satisfação de uma determinada necessidade. O preço é o valor que a empresa estabelece para a aquisição desse produto. É o valor que os clientes estão dispostos a pagar para adquirirem um determinado produto ou serviço. A definição do preço correto está ligada a fatores

como os custos de produção, de concorrência e no valor que o cliente final estará disposto a pagar pelo mesmo. Após definido o preço passamos para a fase da distribuição que consiste em tornar o produto acessível ao consumidor através dos mais variados pontos de venda, quer físicos, quer digitais. A fase final do marketing-mix consiste em criar o desejo de aquisição desse produto ou serviço através da publicidade, assente em estratégias de marketing e relações públicas devidamente construídas e desenvolvidas com base no perfil correto de seu público-alvo ou *persona* (Kotler, 2021).

Esta nova era é também caracterizada pela *cientificação do marketing*, onde através de disciplinas como a estatística, a antropologia ou a psicologia, são desenvolvidos planos estratégicos cada vez mais exatos e eficazes. A estratégia de vendas, publicidade, marketing e relações públicas tornaram-se essenciais para a eficácia de qualquer negócio.

Após a fase do marketing centrado no consumidor e na satisfação das suas necessidades, surge um problema – como fidelizar um cliente? Na verdade, fica mais dispendioso angariar novos clientes do que mantê-los, «*já não basta satisfazer o cliente – é preciso encantá-lo e fidelizá-lo*» (Nunes & Cavique, 2004: 46). É nesta fase, em finais do século XX, com a massificação da Internet e do acesso livre à informação que surge o marketing 3.0 – o marketing centrado no humano. As empresas passam a estar não apenas preocupadas em vender produtos, mas também na forma como esses produtos são vendidos, «incorporando práticas de marketing ética e socialmente responsáveis nos modelos de negócio» (Kotler, 2021: 52).

Com a globalização o sucesso dos negócios deixa de estar ligado à dimensão das empresas, mas antes na sua originalidade e criatividade em oferecer produtos e serviços com uma mais-valia significativa face aos seus concorrentes. Por outro lado, o fluxo de inovação que era apenas criado a partir de dentro alterou-se. As empresas percebem que, face ao ritmo de inovação, era necessário incluir o próprio público nas tomadas de decisão acerca dos novos produtos e serviços.

A ascensão dos mercados *online* veio revolucionar todas as estratégias de marketing do século XX, onde o consumidor deixa de estar apenas exposto às mensagens das empresas, mas procura também aconselhar-se junto dos seus pares, revelando mais confiança na opinião de um amigo do que na mensagem estratégica da própria marca. É através das redes sociais que o consumidor procura informar-se acerca do melhor produto ou serviço, acedendo a fóruns de discussão, a websites especializados e naquilo que é partilhado nas suas redes de contacto, preocupando-se e deixando-se influenciar cada vez mais pela opinião dos outros.

A mobilidade oferecida pelos telemóveis de última geração e pelas redes de *wi-fi* instaladas em cada canto, veio permitir ao consumidor estar em permanente contacto com a marca, permitindo-lhe comparar preços enquanto passeia pela loja ou aceder a críticas sobre o produto ou serviço. O consumidor deixou de ter um papel passivo e passou a ter um papel ativo num mundo onde as empresas são obrigadas a marcarem presença num ambiente transparente e em rede.

Na era do marketing 3.0 os consumidores unem-se e interagem entre si com base numa relação muitos-para-muitos.

Entramos na era do marketing digital caracterizado pela utilização das novas tecnologias de informação que permitem desenvolver novas estratégias, novos tipos de interação e novas oportunidades de mercado. O marketing passa a estar centrado no humano, onde a marca tenta refletir valores humanos de forma a aproximar-se mais dos seus clientes.

Entretanto, com a evolução da IA (inteligência artificial), da IoT (*Internet of Things*), da VR (realidade virtual), da robótica e da tecnologia de sensores, o marketing 3.0 evolui para o marketing 4.0, onde o marketing tradicional se funde com o novo marketing digital, um marketing assente na gestão de redes sociais e em avançados sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM).

Desde o início do século XX que a tecnologia em rede se tem vindo a massificar, levando que a sociedade, aos poucos, se fosse habituando a comunicar e interagir através de ecrãs, abrindo uma oportunidade para os gestores de marketing explorarem esta nova realidade onde a comunicação face-a-face é substituída por uma comunicação mediada por ecrãs digitais. Esta transformação levou a que as novas estratégias de marketing não se foquem apenas na presença física dos consumidores, mas também nos mundos virtuais por onde eles navegam, alterando profundamente a sua forma de consumir e de se relacionarem com as marcas.

Atualmente, tudo aquilo que fazemos, desde que acordamos até que nos deitamos, toda a informação que disponibilizamos através das mais variadas *apps*, são guardados e trabalhados por aquilo que hoje conhecemos por *big data*, levando

a que fosse possível atingir um nível de persuasão assente numa personalização de massa até hoje nunca imaginada.

Estas realidades demonstram a capacidade, e ao mesmo tempo a necessidade, do marketing em se adaptar a estas novas tendências, nomeadamente ao percurso do consumidor nesta nova era digital. Para Kotler (2017) o grande desafio dos gestores de marketing no século XXI irá residir na capacidade de guiar os consumidores num processo que se inicia na atenção e acaba na advocacia. Um *upgrade* do marketing 3.0 centrado no indivíduo, mas abrangendo todos os aspetos do percurso do consumidor.

Entretanto, com a evolução da IA, o processamento de linguagem natural (PLN), da tecnologia de sensores e da IoT surge o marketing 5.0 que engloba os elementos centrados no humano do marketing 3.0 e com os da capacitação tecnologia do marketing 4.0. O marketing 5.0 tem grandes desafios como o fosso geracional, a polarização da prosperidade e a desigualdade digital. É por definição a aplicação de tecnologia humanizada como forma de comunicar e potenciar valor na sua relação com o cliente – a chamada *next tech* (Kotler, 2021). Um conjunto de tecnologias como a IA, a PLN, sensores, robótica, realidade aumentada, realidade virtual, IoT e *blockchain*.

II - TENDÊNCIAS DE MARKETING

2.1. O novo consumidor

O tempo em que hoje vivemos é muito diferente daquele que existia há vinte anos atrás. Um mundo assente numa base tecnológica de conectividade e transparência, onde as estruturas verticais foram definitivamente diluídas em estruturas horizontais e dinâmicas. Se o Facebook fosse uma nação seria a maior do mundo com mais de 2.9 bilhões de utilizadores.

O consumidor do século XXI tem mais voz, e usa-a para partilhar histórias e experiências, boas e más, sobre as marcas. Para Kotler (2017), as opiniões trocadas *online* são mais eficazes do que qualquer campanha de publicidade, onde os consumidores tendem a seguir as tendências do seu círculo de amigos, influenciando assim as suas decisões de compra, levando a que a inovação se torne uma das principais armas para as empresas que se querem afirmar no mercado. O mesmo se passa com a procura de informação - hoje não procuramos notícias nos jornais tradicionais, ao contrário do passado onde a CNN ou a BBC eram os *media* de referência¹.

Os consumidores preocupam-se cada vez mais com a opinião dos outros, com as suas experiências, pois sabem que são isentas e parciais não hesitando em partilhá-las com os seus pares, tornando-se num elemento ativo e importante na cadeia de valor de qualquer negócio, onde aquilo que é mau e

¹ Numa sondagem efetuada pela revista Variety, os jovens entre os 13 e os 18 anos atribuem mais credibilidade às celebridades do Youtube do que às estrelas de Hollywood (Kotler, 2017).

deficiente é exposto sem qualquer hesitação numa sociedade cada vez mais transparente e conectada.

Enquanto no passado os mercados tradicionais lidavam com um cliente passivo e com idade mais avançada, hoje surge um novo tipo de consumidor, mais jovem, de classe média, com uma forte capacidade de mobilidade e conectividade (ibid.). Um consumidor em constante movimento e mutação adaptando-se às tendências mais atuais e eficientes, com acesso a informação a toda a hora e em qualquer local através dos mais variados dispositivos móveis. Consumidores que antes de adquirirem um produto já pesquisaram imensa informação e opiniões de outros consumidores que partilham as suas experiências levando-os a um processo de compra mais eficaz.

«as buscas no Google mostram que oito em cada dez utilizadores de smartphones nos EUA fazem pesquisas móveis nas lojas»
(Kotler, 2017: 46)

Segundo Reichheld (*in* Kotler, 2017) existem três grandes categorias de consumidores no que diz respeito às suas atitudes em relação a uma marca: os promotores que recomendam a marca; os passivos que são neutros em relação à marca e os detratores que têm pouca probabilidade em recomendar uma marca pois têm tendência em falar mal da marca.

Nesta economia digital, os consumidores estão mais capacitados a avaliar a promessa da marca e o seu posicionamento, obrigando as marcas a uma transparência total e a uma dinâmica nunca antes experienciada.

Com o aumento da conectividade os consumidores ficaram mais expostos a todo o tipo de mensagens comerciais, ficando sem tempo para avaliar ou refletir sobre todos os benefícios e características dos produtos. Torna-se, portanto, necessário encontrar o momento ideal para surgir perante o consumidor de uma forma diferenciada – o fator UAU!

Uma das primeiras formas de descrever o percurso do consumidor foi através do modelo AIDA: *atenção, interesse, desejo e aquisição*, contudo, e de forma a acompanhar as novas tendências, este percurso foi substituído pelos 4As: *atenção, atitude, ação e nova ação*. As fases do interesse e do desejo são substituídas pela atitude, surgindo uma nova fase a *nova ação*. Os consumidores começam por conhecer a marca (*atenção*), revelam o seu gosto ou desagrado (*atitude*), decidem se devem ou não adquirir (*ação*) e após essa experiência decidem ou não em voltar a comprar (*nova ação*) (Kotler, 2017).

«os consumidores conhecem uma marca (*estão atentos*), gostam ou não gostam da marca (*atitude*), decidem se devem comprar (*agem*) e decidem se a marca vale uma repetição da compra (*voltam a agir*).» (Kotler, 2017: 86)

Entretanto, com a evolução dos mercados estes modelos foram ultrapassados, obrigando as marcas a ajustarem-se às *novas* necessidades de cada consumidor. Enquanto no passado a *atitude* era uma tarefa que cabia essencialmente ao próprio, hoje, a atração inicial de uma marca é influenciada pela comunidade. Muitas das decisões pessoais são reflexo de decisões sociais. Por

outro lado, enquanto no passado a fidelidade a uma marca se refletia na sua recompra, atualmente, a fidelidade mede-se pela advocacia positiva através da recomendação da marca. A par destas novas realidades os consumidores também estão mais bem informados quando decidem optar pela compra, pedindo conselhos e partilhando as suas experiências nas suas comunidades como é o caso dos fóruns (ibid.).

Estas transformações levaram a que o modelo de percurso do consumidor fosse substituído pelos 5As: *atenção, atração, aconselhamento, ação e advocacia*. A *atenção* continua a ser a primeira fase, onde os consumidores são expostos às marcas não apenas através da publicidade, marketing ou relações públicas mas também pela advocacia. É através dessa exposição que os consumidores se vão sentir, ou não, atraídos por uma determinada marca – o fator UAU! Depois de passarem a fase da *atração* os consumidores começam a pesquisar informação e pedir aconselhamento junto de amigos e familiares em busca de mais informação – a fase do *aconselhamento*. Esta fase é bastante crítica pois expõe o consumidor a uma infinita floresta de informação, quer online, quer offline, obrigando a uma seleção mais difícil da informação. Se os consumidores se sentirem seguros com a informação recolhida passam para a fase seguinte – a *ação*. De referir que a ação não se limita apenas ao ato da compra englobando todo o acompanhamento e experiência durante e após a aquisição. Se a experiência se revelar positiva os consumidores podem passar para a última fase – a *advocacia*, tornando-se fiéis e defensores ativos da marca, recomendando-a espontaneamente sem que isso lhes seja solicitado. Por vezes, e tal como já foi referido, esta advocacia só se torna ativa perante uma advocacia negativa, levando a que o

próprio consumidor se sinta na obrigação de defender a marca de uma avaliação que considera injusta.

Ao contrário dos modelos anteriores, o modelo dos 5As não é linear, pois o consumidor pode apenas despertar a sua atenção após ter sido exposto a uma advocacia positiva ou uma recomendação de um amigo ou familiar, saltando da e atenção para o aconselhamento. Noutros casos, os defensores fiéis podem não ser necessariamente os compradores da marca. Veja-se por exemplo os produtos da Tesla que são igualmente defendidos por aqueles que não compram a marca, mas que defendem os seus produtos, passando da ação diretamente para a advocacia positiva.

Por outro lado, o tempo que os consumidores gastam no seu percurso de compra também pode variar segundo as categorias de produtos. Nas categorias de bens de consumo, a atenção e a atração ocorrem quase em simultâneo, sendo o tempo gasto no aconselhamento muito curto. Trata-se de uma categoria onde o consumo é feito quase de forma instantânea e impulsiva. Já no que toca aos bens mais caros como uma casa ou um automóvel, os consumidores estão dispostos a gastar mais tempo a pesquisar e colocar questões antes da decisão de compra. Assim, o grande objetivo do marketing 4.0 é conseguir levar os consumidores da atenção à advocacia.

Durante as fases dos 5As, é na fase do *aconselhamento* e da *ação* que os consumidores estão mais suscetíveis de serem influenciados. A fase do *aconselhamento* surge assim como uma oportunidade para os consumidores construírem a sua própria perceção da marca. Quanto mais alto é o risco de aquisição maior é o percurso do consumidor. Pelo contrário, quanto menor for o risco de aquisição mais curto se torna o

percurso do consumidor. Os consumidores do século XXI confiam mais na opinião dos seus pares do que na publicidade ou qualquer celebridade².

Fig. 1 - Mapear o consumidor através dos 5As (Kotler, 2017: 91)



² Um estudo efetuado em 2015 pela consultora Nielsen revela que 83 por cento dos inquiridos confiam mais em familiares e amigos como a fonte mais fiável de «publicidade», e 66 por cento dão atenção à opinião de outros publicadas online (Kotler et al., 2017: 95).

Segundo Kotler (2017), os segmentos com maior tendência de praticarem uma advocacia positiva das marcas são os jovens, as mulheres e os net-cidadãos (JMN), os segmentos mais influentes da era digital. Os consumidores mais jovens ajudam a determinar as tendências dos mais velhos em particular no que toca à música, cinema, comida, moda e tecnologia pois são os primeiros a experimentar novos produtos e experiências da marca, tornando-se assim um dos alvos preferidos dos gestores de marketing. Os jovens não têm receio em experimentar novos produtos ou serviços, ao contrário dos mais velhos que são mais conservadores no que toca a novas experiências.

Este fenómeno foi verificado com o lançamento do iPod em 2001 com forte adoção pelos jovens e em 2010 com o lançamento do Netflix onde os jovens também foram os primeiros a adotar este serviço de *streaming*, tal como o Instagram ou o Twitter que apenas conheceu uma real evolução quando os jovens começaram a usar a sua plataforma – se as marcas querem influenciar os mercados têm que conquistar primeiro a mente dos jovens.

Já as mulheres tendem a recolher o máximo de informação sobre um determinado produto, ao contrário dos homens que preferem optar pelo caminho mais rápido. As mulheres são mais táticas, retrocedendo por diversas vezes no seu processo de compra tentando ter a completa certeza de que a sua ação de compra é de facto a mais ajustada – o produto perfeito.

Por outro lado, ainda são as mulheres que “governam” os lares, conferindo-lhes por esse motivo o poder de decidir aquilo que deve ou não ser adquirido para toda a família, desde o

detergente à televisão. Mas esta influência não se resume apenas aos lares, as mulheres também estão a ganhar terreno no mercado de trabalho. Num relatório efetuado em 2013, as mulheres eram responsáveis por cerca de 41 por cento das decisões de compra nas empresas americanas (Ibid.).

No que toca aos net-cidadãos, um termo cunhado por Michael Hauben, devido ao facto de estarem em constante contacto com os seus pares, tornam-se num veículo de excelência para a promoção das marcas, partilhando as suas experiências e emoções com as suas “esferas digitais”, levando a que a marca possa ser vista de forma positiva, expressando de forma efusiva as suas opiniões e experiências, levando a que outros desejem também experienciar a marca pois acreditam na palavra uns dos outros, supondo que não existe qualquer interesse oculto por detrás desse comportamento. No entanto estes net-cidadãos também podem ser críticos vorazes gozando do anonimato para poderem expressar as suas opiniões, por vezes, de forma agressiva – a base do *cyberbullying*.

A conectividade é provavelmente a maior transformação que ocorreu no marketing tradicional, levando-nos a questionar todas as regras e teorias criadas no passado acerca do consumidor, do produto e da marca. Vejamos o exemplo da Amazon que alterou por completo o mercado livreiro tradicional; a Netflix que acabou com as tradicionais lojas de aluguer de filmes ou o Spotify que agitou o funcionamento do mercado das editoras e de música.

Cada vez é mais difícil segmentar ou direccionar a comunicação para um qualquer posicionamento de uma marca ou produto pois a qualquer momento o “jogo” altera-se e todo o

esforço poderá ter sido em vão - sem falar no investimento que deixaria de ter sentido. É certo que o marketing digital não irá substituir o marketing tradicional, ambos irão coexistir de forma a servir o consumidor cada vez melhor.

Entramos na era da IoT, um sistema altamente tecnológico onde o consumidor pode em tempo real, à medida que passeia por uma loja física, receber no seu *smartphone* ofertas personalizadas de acordo com as suas preferências de compra, com acesso a descontos ou *vouchers* promocionais. Com a acumulação de informação que a loja vai tendo do cliente vai otimizando a sua oferta de modo a ir mais de encontro às suas necessidades – a coexistência e convergência destes dois mundos.

Num futuro próximo, será ainda mais difícil transmitir a mensagem de uma marca pois a atenção do consumidor é cada vez mais limitada. Só as marcas com o fator UAU! é que irão ter algum sucesso. Por outro lado, as conversas que os consumidores têm acerca das marcas nas redes sociais também têm que passar a fazer parte das conversas com os gestores de marketing através da confiança e de uma ligação de proximidade

A conectividade que as redes sociais oferecem permite que os consumidores possam expressar as suas opiniões de forma aberta e global, tornando essas opiniões o alicerce que as marcas precisam para ter sucesso – a advocacia.

2.2. Tecnologia ao serviço do marketing

A IA teve sempre como um dos seus principais objetivos replicar as características cognitivas dos humanos. Através da *big data*, a IA consegue desenvolver estratégias de marketing

personalizado, oferecendo a cada cliente uma oferta de acordo com os seus desejos através da criação de padrões de consumo, podendo mesmo antever as probabilidades de sucesso de novos produtos. Por outro lado, a IA, aliada ao Processamento de Linguagem Natural (PLN), aos sensores e à robótica pode tornar-se numa ferramenta de marketing poderosa, realizando tarefas que outrora eram apenas realizadas por humanos como é o caso dos *call centers* com os *chatbots* ou robôs de conversação (Kotler, 2021).

O reconhecimento facial também já está a ser implementado em muitos setores permitindo identificar características como o grupo demográfico e o género dos clientes. A realidade aumentada é outra tecnologia em crescimento pois permite aos clientes experimentarem os produtos antes de os adquirirem como é o exemplo da IKEA. Outra tecnologia em rápido crescimento é a tecnologia de sensores, que quando colocadas numa loja podem seguir o trajeto dos clientes oferecendo-lhes promoções em tempo real. A retalhista Tesco através do reconhecimento facial nas suas bombas de gasolina no Reino Unido, capta o rosto do condutor e através de IA estima a idade e género do mesmo para de seguida lhe enviar anúncios relacionados com o seu perfil demográfico. Outro exemplo é o da Disney que através da recolha de emoções através de câmaras instaladas nos seus cinemas consegue detetar quais as cenas que os espetadores mais gostam e assim melhorar a realização de projetos futuros. A British Airways também desenvolve experiências para detetar o estado de espírito dos seus passageiros, permitindo aos assistentes de bordo identificar os passageiros mais aborrecidos e fazer com que se sintam mais confortáveis (ibid.).

Fig. 2 – Tecnologia de sensores (Kotler, 2021)



Empresas como o Facebook, Microsoft, Google ou Amazon recolhem dados dos seus utilizadores de forma gratuita para mais tarde serem usadas no desenvolvimento de novos produtos e campanhas publicitárias personalizadas, construindo gigantescas bases de dados com toda esta informação, usadas quer para proveito próprio, quer para serem vendidas a empresas dos mais variados setores.

Algumas das técnicas mais usadas para a recolha destes dados assenta na atribuição de descontos após o cliente atingir um determinado valor em compras. Esta técnica permite às empresas, normalmente as empresas de retalho, a criação de gigantescas bases de dados com o objetivo de guiar os consumidores para aquilo que pretendem vender, criando ao mesmo tempo a sensação de que a sua escolha é pessoal e única.

Estimasse que o gigante de venda a retalho Walmart tenha informação dos hábitos de consumo online de cerca de 60 por cento dos adultos americanos, partilhando essa informação com cerca de cinquenta outras empresas. Mas a Walmart não se limita apenas a recolher dados sobre aquilo que os consumidores compram, também monitoriza os seus movimentos dentro das lojas físicas através da tecnologia *wi-fi* (Lupton, 2015).

A Target, outro gigante do mercado retalhista americano, usa combinações dos hábitos de compra dos seus clientes não apenas para saber se uma determinada cliente está grávida, mas também para saber quando está previsto o nascimento do bebé através dos seus padrões de compra, utilizando posteriormente comunicação personalizada com produtos que se adequam ao seu estado como por exemplo loções anti celulite (ibid.). De modo a se precaver de futuras acusações de manipulação por parte dos seus clientes com base no grau de informação que a Target recolhe através dos seus hábitos de consumo, a empresa para além de enviar *vouchers* com produtos para mulheres grávidas envia também outros produtos completamente opostos para afastar qualquer tipo de suspeita (Duhigg *in* Lupton, 2015).

A cadeia de supermercados australiana Woolworths, que também é dona de uma empresa de seguros, afirma que através dos hábitos de compra dos seus clientes consegue criar planos de seguros com base nesses hábitos de consumo.

Segundo Kotler (2021) podemos enumerar quatro formas de a tecnologia impulsionar as práticas de marketing, nomeadamente no que diz respeito à tomada de decisões com base nos dados através da análise de perfis e da pegada digital dos

clientes; à previsão de resultados de estratégias e táticas de marketing através da análise de dados possibilitados pela IA como o lançamento de novos produtos ou campanhas; a simbiose entre o físico e o digital com a aplicação da tecnologia de sensores e a IoT possibilitando uma experiência *omnichannel* contínua oferecendo ao mesmo tempo um tratamento personalizado; a otimização de tarefas com vista à melhoria da produtividade substituindo operações como os *cal centres* através dos *chatbots* ou a aplicação da RA ou RV na apresentação de soluções aos clientes.

2.3. Desafios para o século XXI

Um dos desafios para os gestores de marketing do século XXI tem a ver com o fosso geracional existente a população mais envelhecida e a geração mais nova – hábil usuária das novas tecnologias.

Vejamos agora, segundo Kotler (2021: 39) algumas das principais características geracionais dos *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y, Geração Z e Geração Alfa.

Babyboomers

Nasceram entre 1946 e 1964 e o seu nome deriva da alta taxa de natalidade verificada nos EUA depois da Segunda Guerra Mundial. Graças ao clima de segurança económica que surgiu no pós-guerra, os casais decidiram ter filhos que se viriam a tornar adolescentes no início dos anos 60. A sua adolescência foi particularmente agitada pelo ativismo social, o estilo de vida *hippie* associada ao movimento de

contracultura que se viria a amplificar com a massificação da televisão e o aumento da publicidade.

Os *babyboomers* foram os progenitores da Geração X, sendo por diversas vezes criticados pela geração mais nova pela falta de vontade em adotarem novas tecnologias.

Fig. 3 - As cinco gerações e suas preferências de marca (Kotler, 2021: 39)



Geração X

A geração X compreende os nascidos entre 1965 e 1980, e viveram os turbulentos anos 70 e 80 com a ameaça da guerra fria. Identificam-se com a família e amigos e são altamente adaptáveis à tecnologia. Cresceu a ouvir a MTV, a usar o Walkman, a ver filmes em VHS e viram surgir os CD's e os MP3. A sua entrada no mercado de trabalho coincide com o surgimento da Internet.

Geração Y ou Millennials

Os *millennials* ou geração Y nasceram entre 1981 e 1996 e grande parte é filha dos *baby bommers*. Têm mais estudos e são geralmente mais instruídos que as gerações anteriores. São a primeira geração que cria uma forte ligação com as redes sociais e a Internet já está presente nos seus locais de trabalho. São os primeiros a fazer compras online. Procuram empregos em que se sintam realizados. Em 2014, a revista *Time* classificou essa geração como a do “eu-eu-eu”.

Geração Z ou nativos digitais

A geração Z ou *pós-millennial* nasceu entre 1997 e 2009 e assumirá o protagonismo dentro de algumas décadas. Já nasceram com a Internet e a usar *tablets* e *smartphones*. A tecnologia em rede faz parte de seu DNA.

O domínio das tecnologias faz com que se preocupem menos com relações interpessoais, embora sejam eles os que mais dão voz às causas sociais na Internet. Gostam de ter tudo aquilo que desejam de forma imediata - uma consequência do mundo digital em que estão imersos.

Têm a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo – *multitasking*, mas o seu déficit de concentração é muito baixo. São independentes, consumidores exigentes e ocuparão alguns empregos que ainda não existem. Preocupam-se com o ambiente e voluntariado

Geração Alfa

A geração Alfa engloba os nascidos entre 2010 e 2025 o que faz deles os primeiros filhos do século XXI. Desde cedo que

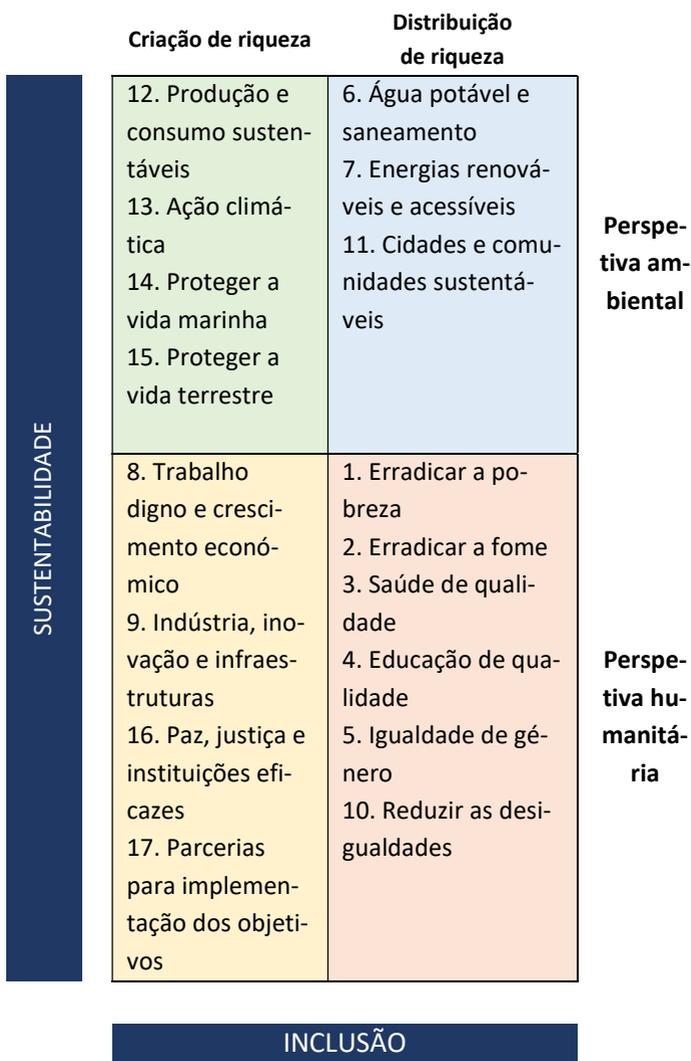
usam tecnologia e sentem-se confortáveis em usar tecnologia inteligente. Encaram a tecnologia não só como parte integral das suas vidas, mas também como uma extensão deles mesmos.

A geração X e que ocupa grande parte dos cargos de liderança e que estão menos abertos a novas estratégias e políticas digitais aplicadas pela nova geração, a geração Y que neste momento representa a maior força de trabalho.

Outro dos desafios prende-se com a polarização da sociedade face ao aumento do fosso entre os ricos e pobres. Esta polarização pode ser vista ao nível do mercado de trabalho onde por um lado temos empregos com elevados vencimentos e por outro o aumento cada vez maior dos empregos com baixa remuneração. A polarização de ideologias onde assistimos ao surgimento de visões ideológicas extremadas dividindo profundamente a sociedade. Também a polarização dos estilos de vida onde por um lado assistimos ao crescimento de estilos de vida consumistas e ao mesmo tempo estilos de vida minimalistas. Por fim, a polarização dos mercados onde assistimos ao aumento dos segmentos *premium* de artigos de luxo e de baixo valor enquanto o mercado intermédio diminui (Kotler, 2021).

A preocupação com os problemas sociais também ganha relevo na forma como as estratégias de marketing são implementadas, pois os consumidores estão cada vez mais a tomar decisões de compra baseadas na conduta ética das empresas. Uma das estratégias pode passar pela inclusão de alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas suas estratégias de marketing conforme descrito na fig. 4.

Fig. 4 - Desenvolvimento inclusivo e sustentável nos 17 ODS



2.4. Perigos e vantagens da digitalização

Segundo Kotler (2021) existem cinco perigos e cinco promessas que a passagem de átomos para bits (Negroponte, 1995) nos pode trazer. A primeira ameaça vem da perda de empregos através da substituição do homem pela máquina com objetivo de aumentar a eficiência e produtividade. Os empregos mais vulneráveis serão aqueles que executam tarefas redundantes e propensas ao erro humano como por exemplo o empregado de uma caixa de supermercado ou o funcionário de um balcão de atendimento. O segundo perigo vem da desconfiança e receio que os avanços tecnológicos podem trazer ao nosso dia-a-dia, nomeadamente no que diz respeito à IA e à sua superação em relação à inteligência humana. Contudo, e conforme Ficher «(...) *as novas tecnologias incomodam as pessoas que estão contra elas por várias razões, mas quando se ultrapassa a fase da novidade há uma tendência para serem absorvidas e passarem a fazer parte da vida quotidiana*» (Ficher in Bertman, 1998: 47). Outra das grandes questões tem a ver com a privacidade e segurança pois com o acesso aos nossos dados e a algoritmos assentes em IA, as organizações, quer privadas, quer estatais, ganham a capacidade de conhecer o nosso perfil ao mínimo detalhe e antever o nosso comportamento. Por outro lado, a sociedade ao aceder e construir as suas bases com base na tecnologia em rede torna-se muito mais vulnerável a ataques exteriores e que podem ser devastadores tanto ao nível do indivíduo quanto ao nível da segurança nacional. A dificuldade em distinguir a verdade da mentira no mundo digital é outra das grandes ameaças desta nova

era onde cada vez mais é difícil distinguir um facto de uma mentira devido à substituição dos *media* tradicionais pelos *novos media* podendo causar danos irremediáveis às organizações. Por fim, o último perigo que Kotler nos fala tem a ver com a forma como deixamos de nos relacionar fisicamente e passamos a interagir mais através de ecrãs onde os signos do real são substituídos por novos signos digitais, através dos quais o indivíduo aprende a expressar sentimentos de formas até hoje nunca experienciadas, provocando profundas transformações no seio do laço social.

Contudo, apesar das ameaças que a pós-modernidade nos pode trazer surgem também novas oportunidades que devemos aproveitar. Uma dessas oportunidades surge com a facilidade com que qualquer indivíduo pode criar um negócio de sucesso através da inovação e da criatividade a nível global, destronando e mesmo aniquilando os negócios até então dominantes como é o caso da Netflix ou da Airbnb. A globalização e a eliminação de fronteiras físicas também podem ser uma oportunidade para as empresas se envolverem a nível global e com base no conhecimento disponível online criarem uma base de riqueza altamente sustentável. Outra oportunidade está relacionada com a forma com que hoje nos relacionamos com as máquinas podendo desta forma otimizar o tempo que outrora era gasto em tarefas triviais aproveitando as funcionalidades que a tecnologia nos oferece para ganhar mais tempo livre como é o caso dos frigoríficos inteligentes ou os robôs assistentes. Por fim, o aclamado fim dos combustíveis fósseis representa outra oportunidade para a criação de um planeta mais verde onde a partilha de veículos ou eletricidade

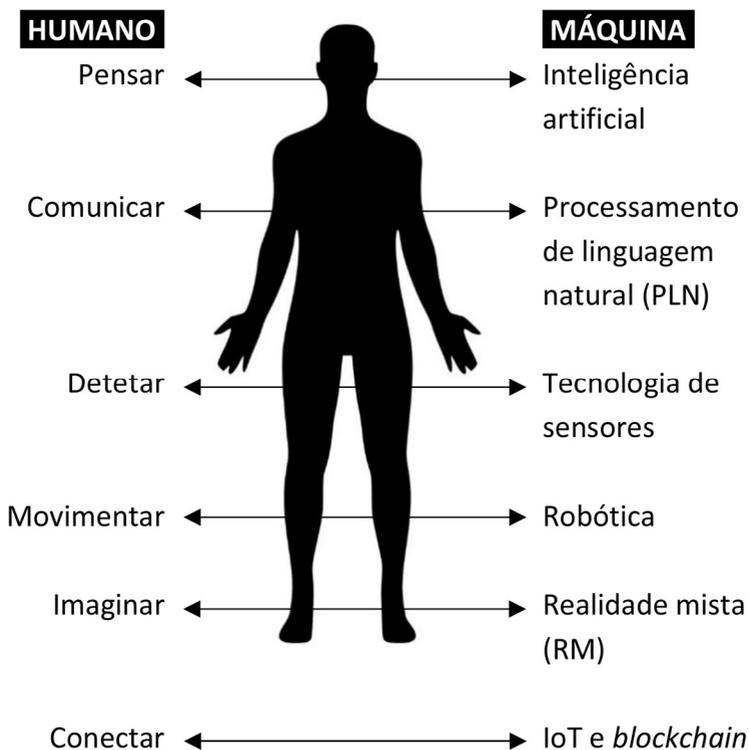
pode contribuir para uma maior sustentabilidade do planeta e acabar com o fosso digital (Kotler, 2021).

A tecnologia avançada pode ainda ser otimizada de várias formas de modo a potencializar as suas capacidades. No mundo imagético em que vivemos é cada vez mais difícil captar a atenção do público sendo preciso adotar novas técnicas publicitárias para atingir os objetivos das marcas. A publicidade segmentada e personalizada para o público alvo é algo que pode ser explorado através das tecnologias avançadas onde, através da IA, podem ser criados múltiplos anúncios, com diferentes combinações de texto e imagem adaptados ao perfil do consumidor bem como a colocação estratégica desses anúncios nos mais variados *media* digitais. Outra estratégia passa por criar anúncios menos intrusivos, histórias que se enquadram no perfil do consumidor, onde este se identifica e partilha com os seus pares – estamos a falar do marketing de conteúdo. A distribuição também pode ser otimizada através da *next tech* como, por exemplo, a entrega de produtos através de drones ou o reconhecimento facial para pagamento nas lojas. Os lojistas podem ainda melhorar a experiência de compra em loja através da colocação de sensores que ajudarão a fazer ajustes na conceção das lojas de modo a melhorar a experiência do cliente com a marca. Os *chatbots* são também já muito utilizados permitindo o atendimento ao cliente 24h por dia e 7 dias por semana, libertando os colaboradores para funções onde sejam mais necessários. Estamos perante novas estratégias de relacionamento entre marcas e consumidores onde a experiência é a nova forma de conquistar o mercado e os consumidores (ibid.).

2.5. Relação entre o mundo físico e digital

Embora nos últimos anos tenhamos vindo a assistir à adoção de práticas e costumes assentes na tecnologia transversal em todas as classes sociais como é o caso da Uber, as empresas têm que criar estratégias que possibilitem essa transição para os seus clientes, ou seja, proporcionar canais digitais alternativos aos tradicionais canais físicos. Embora não seja uma tarefa fácil, as empresas estão apostadas em aplicar valor neste novo tipo de interação B2C. Para Kotler (2021) existem algumas técnicas que podem ser úteis para atingir este objetivo como será o caso de incentivar o uso das plataformas digitais e através dessa utilização aplicar descontos ou incentivos aos seus clientes. É também mais fácil para as empresas conhecerem o grau de satisfação dos seus clientes e atuarem rapidamente caso surja algum problema. Claro que para que isto aconteça as empresas têm de investir em infraestruturas tecnológicas que suportem estes desafios bem como profissionais que saibam gerir estas situações. Será através da oferta de novas experiências aos clientes que as empresas se irão diferenciar da sua concorrência, aplicando e utilizando as suas estratégias sempre numa visão *omnichannel* – a geração Y e Z já não se contentam com o básico. Por este motivo as empresas têm que repensar a sua relação com o cliente criando e oferecendo mais valor através do uso da tecnologia – da *next tech*.

A *next tech*, ou se quisermos as tecnologias avançadas, estará na base do marketing 5.0 através da capacidade computacional. Estas tecnologias avançadas como a IA, PLN, tecnologia de sensores, robótica, RA, IoT e *blockchain* irão permitir replicar capacidades humanas fruto da evolução da máquina inteligente iniciado por Alan Turing.



Por outro lado, a capacidade de gerir informação é um fator-chave que define a diferença entre homem e máquina e que segundo podemos exemplificar através da figura 5. O ruído representa dados atípicos que podem surgir na análise de uma determinada variável e que apenas os humanos conseguem identificar como tal através do senso comum e de considerações ao nível da ética e da moral. Embora as máquinas consigam analisar, organizar e disponibilizar gigantescas bases que se tornam cada vez mais essenciais ao desempenho de um

gestor de marketing, isso apenas não será suficiente pois no final deverá sempre haver uma análise humana para que esses dados possam ser aplicados de forma correta. Um desses exemplos surgiu em 2017 quando a United Express decidiu retirar um passageiro de um dos seus aviões para dar lugar a um passageiro prioritário tomando essa decisão com base num algoritmo que atribuiu ao passageiro a ser retirado a classificação de “menos valioso” face ao seu relacionamento com a marca. O que o algoritmo não fez foi identificar esse passageiro como um médico que estava nesse voo pois precisava de observar um seu paciente no dia seguinte levando a uma onda de críticas e de má advocacia para a marca. Outro exemplo surgiu quando o *chatbot* Tay da Microsoft, concebido para identificar tweets abusivos, começou a responder a esses mesmos tweets com mensagens igualmente ofensivas levando a que fosse retirado 16 horas depois do seu lançamento. A Google também teve um problema idêntico quando o seu algoritmo de reconhecimento de imagens etiquetou como gorilas os amigos negros de um utilizador. Na verdade, a falta de sensibilidade da IA é um dos maiores desafios da sua aplicação (Kotler, 2021).

Fig. 5 – Hierarquia de gestão de conhecimento (Kotler, 2021: 149)



Importa referir que nem todas as tarefas podem ser automatizadas pois o contacto interpessoal continua a ser indispensável. Embora as máquinas consigam interpretar comportamentos e padrões de ação ainda não conseguem interpretar motivos subjacentes às ações como atitudes ou valores.

A conjugação de ambos será o futuro da experiência do cliente (CX). Na verdade, os consumidores já estão habituados a conjugar ambas as realidades como por exemplo nas suas experiências *omnicanal* tal como o *webrooming* e o *showrooming*. A *customer experience* (CX) torna-se essencial para o sucesso das empresas do século XXI onde a vantagem não está apenas no produto, mas na forma como os consumidores o avaliam, compram, usam e o recomendam (Kotler, 2021: 143).

«um estudo da PwC também verificou que cerca de três em cada quatro clientes consideram que uma excelente CX os fará manterem-se leais à marca, e os clientes estão dispostos a pagar até 16% mais por uma melhor experiência.»

(Kotler, 2021: 144-145)

III – MARKETING NA ECONOMIA DIGITAL

A economia digital, fruto da sua constante evolução, torna difícil a realização de planos a longo prazo pois a qualquer momento as regras do jogo podem mudar. Veja-se o que aconteceu com o iTunes da Apple destronado pelo Spotify com a velocidade e a força de um *tsunami*, desviando receitas de milhares de dólares de um *player* para outro num curtíssimo espaço de tempo, revelando de forma inequívoca que a inovação é a chave para o sucesso!

Segundo dados da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE), a China já ultrapassou a Europa e os Estados Unidos no que toca às despesas relacionadas com a inovação, contudo é importante salientar que esta “inovação” tem por trás uma política de controlo nunca antes vista ou vivenciada. Por outro lado, aqueles produtos que outrora estavam apenas ao alcance por alguns tornaram-se globais e mais baratos como é o caso dos telemóveis ou dos computadores.

No passado, as empresas achavam que a inovação apenas dependia de si, das suas estruturas internas, investindo avultadas quantias de dinheiro em estruturas de I&D. Entretanto, com a evolução tecnológica, este paradigma alterou-se e as empresas tiveram de abrir as suas portas ao exterior – ao seu público, aproveitando esse feedback para o desenvolvimento dos seus produtos e serviços.

Estas transformações abrem as portas a pequenas empresas que outrora não teriam a mínima possibilidade de competir com os gigantes do mercado. Contudo esta visão pode parecer enganadora pois quando uma destas empresas surge

a reivindicar uma parcela do mercado é logo aglutinada por um gigante da área como aconteceu com o WhatsApp comprado pelo Facebook em 2014 por 16 bilhões de dólares. Importa referir que o Facebook não pagou este valor pela tecnologia usada pelo WhatsApp, pois facilmente conseguiria fazer algo idêntico. O valor pago foi calculado pela quantidade de informação que o Facebook poderá retirar através dos perfis dos seus usuários.

Há alguns anos atrás as empresas de táxis ou as grandes cadeias de hotéis nunca imaginariam ter de concorrer com plataformas digitais como a Uber ou a Airbnb, apresentando os mesmos serviços a preços substancialmente mais baixos onde o sucesso não reside na publicidade mas na opinião dos usuários, na sua experiência de compra.

Para isso as empresas tentam conciliar a interação com o seu público, quer de forma online, quer offline – o marketing 4.0, uma simbiose entre estes dois *mundos*. Enquanto no passado a segmentação se baseava em dividir o mercado em grupos homogêneos, hoje a segmentação não divide mercados, divide comunidades assentes em redes horizontais e totalmente anárquicas.

Paralelamente, a forma transparente com que hoje se fazem e criam negócios online permite que um determinado negócio no Ocidente seja facilmente replicado em qualquer parte do mundo como é o caso da Flipkart, com da Índia inspirada na Amazon, da Alipay na China inspirada na PayPal ou da Grab Malásia inspirada na Uber (Kotler, 2017)

Para uma melhor eficácia nas ações de marketing devemos segmentar o mercado de modo a atuarmos diretamente com o público que queremos alcançar. A segmentação de mercado representa a divisão de mercados em grupos com características semelhantes no que respeita às suas atitudes, necessidades/desejos e preferências. Uma segmentação correta de mercado permite que as empresas tomem decisões claras sobre quais os segmentos prioritários e quais os segmentos a evitar, permitindo que a empresa desenvolva um programa de marketing mais eficaz, sendo totalmente adaptado ao perfil do seu(s) segmento(s) alvo. Os mercados podem ser segmentados ao nível local, em nichos ou individual, aplicando critérios geográficos, demográficos e psicográficos para o efeito, interesses e prioridades.

A segmentação geográfica é o início da segmentação e onde definimos o mercado em países, regiões, cidades e zonas. Já a segmentação demográfica engloba variáveis com a idade, género, profissão, agregado familiar, estado civil e classe socioeconómica. Na segmentação psicográfica o consumidor é avaliado segundo as suas crenças, valores, interesses e motivações. A segmentação psicográfica pode também estar relacionada com a segmentação comportamental onde o consumidor é avaliado segundo o seu comportamento nomeadamente ao nível do percurso de compra e como usa esses produtos, sendo-lhe mais tarde atribuído um perfil como, por exemplo o de *passageiro frequente* (Kotler, 2021).

O marketing mix também teve de ser redefinido de forma a se adaptar ao novo paradigma digital dando lugar ao marketing dos 4C's: *consumer, cost, convenience, communication*. A

estratégia deixa de estar focada no produto e passa a focar-se no consumidor. O consumidor toma o lugar do produto. É necessário que as empresas conheçam profundamente seu público-alvo, oferecendo uma solução adequada para seus desejos ou necessidades através do envolvimento dos consumidores na fase inicial de concepção do produto ou serviço, permitindo a personalização aumentando deste modo a proposta de valor.

A forma como o preço é determinado também teve de ser reinventada focando-se sobretudo naquilo que o consumidor está disposto a pagar pelo produto ou serviço, podendo oferecer diferentes preços a diferentes consumidores baseando-se nos seus padrões de compra e perfil de consumidor, tornando o preço flexível e dinâmico.

O conceito de canal também está a mudar não se limitando exclusivamente a um ponto de venda ou atendimento físico, podendo ser também virtual ou experimental, fornecendo aos consumidores um acesso fácil e rápido aquilo que necessitam, partilhando os seus produtos ou serviços, como é o caso da Uber ou da Airbnb.

Por fim, a comunicação também teve de ser adaptada a este novo paradigma. A promoção do produto não está apenas na mão das empresas, o poder da promoção passou para a rede através da partilha e mensagens entre os consumidores da marca como é caso do TripAdvisor ou do Yelp já aqui referidos (Kotler, 2017). As empresas têm que olhar para os seus clientes não como alvos, mas como amigos, alguém que merece um cuidado e atenção especial, ouvindo-os e respondendo às suas necessidades, criando relações de proximidade fomentando uma advocacia positiva.

3.1. Marketing centrado no humano

Embora o lado humano do consumidor tenha sido descuidado nos modelos de marketing do passado, hoje, em plena era digital, esse fator deverá ser levado em conta. Os profissionais de marketing devem adaptar-se a esta nova tendência e criar marcas que se comportem como humanos – acessíveis, simpáticas, honestas e comunicativas, tornando-se menos intimidantes e tratar o consumidor como um *amigo*, tornando-se parte integral do seu estilo de vida – um marketing centrado no humano, diferenciando as marcas através de características humanas que as aproximem dos seus consumidores diferenciando-se das restantes, um processo conhecido como *antropologia digital*, o conhecimento dos anseios e desejos dos consumidores de modo a que as marcas possam revelar o seu lado humano criando uma ligação profunda e duradoura – como se de uma amizade se tratasse (Kotler, 2017).

Para Kotler (2017), esta antropologia digital foca-se no estudo como os consumidores interagem, se comportam e usam as interfaces digitais, permitindo descortinar a forma como os consumidores veem as marcas no ambiente digital. Entre os vários métodos usados nesta “etnografia digital” salientamos a auscultação social, a netnografia e a pesquisa empática. A auscultação social tem como objetivo monitorizar aquilo que está a ser dito sobre uma marca nas redes sociais através de aplicações como Mentionlytics ou a Hootsuite.

É utilizada na avaliação de marketing de conteúdos para monitorizar conversas que ocorrem em torno dos conteúdos publicados online, identificando desta forma as perspetivas que os consumidores têm acerca da marca, podendo também

ser uma ferramenta útil na obtenção de informações sobre a concorrência. Por outro lado, a auscultação social também pode ser uma ferramenta útil para a pesquisa de mercado, onde, ao contrário dos métodos tradicionais como entrevistas ou sondagens, os consumidores sentem-se mais confortáveis e abertos para expressarem aquilo que pensam e fazem, podendo desta forma captar com mais fidelidade as dinâmicas sociais existentes nestas comunidades (ibid.).

A netnografia, desenvolvida por Robert Kozinets, adapta técnicas provenientes das disciplinas de Antropologia Social, que consistem no estudo de um grupo através da observação direta da realidade onde esta se insere, as redes sociais, observando os vários tipos de comportamento, desenvolvendo relações de confiança e proximidade com o seu público alvo, informando-os dos propósitos da sua investigação. Ao contrário da auscultação social, a netnografia aplica a observação direta do fenómeno que pretende estudar, possibilitando ao investigador uma visão mais clara e objetiva do fenómeno que se pretende analisar. Tal como refere Silva e Pinto (2009: 138) «(...) *a pesquisa no terreno é a arte de obter respostas sem fazer perguntas*».

Por fim, a pesquisa empática, utiliza o método de observação direta participativa. Ao contrário da netnografia que se limita apenas a observar o fenómeno que pretende estudar, a pesquisa empática usa o diálogo, a troca de impressões e ideias, recorrendo por diversas vezes a uma equipa multidisciplinar com psicólogos, antropólogos, designers ou sociólogos, *“compreender o lado humano dos consumidores através da*

antropologia digital é o primeiro passo importante do marketing centrado no humano” (Kotler, 2017: 146).

Segundo Stephen Sampson (*in* Kotler et al., 2017), para as marcas conseguirem influenciar os consumidores devem possuir atributos humanos tal como: fisicalidade; intelectualidade, sociabilidade, emotividade, personalidade e moralidade. A fisicalidade tem a ver com a identidade e imagem da marca como o logotipo ou a sua imagem institucional. O design dos produtos e a arquitetura das lojas também contribuem para estes atrativos físicos como é o caso das lojas da Apple e dos seus produtos. Um indivíduo fisicamente atraente tem mais probabilidades de exercer influência sobre os outros e as marcas não fogem a esta exceção. A intelectualidade está associada à capacidade das marcas em inovar, ir para além do óbvio, através do lançamento de novos produtos ou serviços como é o caso da Tesla através da inovação de automóveis elétricos ou outros negócios disruptivos como a Uber ou a Airbnb que são vistas pelos consumidores como marcas inteligentes (Kotler, 2021). A sociabilidade tem a ver com a capacidade comunicativa das marcas, ouvindo os seus clientes e respondendo às suas expectativas e necessidades com elevada rapidez. Muitas marcas utilizam personagens virtuais como é o caso da Calvin Klein ou da rede de fast-food, KFC que recentemente lançou uma versão moderna e digital do seu fundador, Coronel Sanders. A emotividade está relacionada com a capacidade das marcas em conectarem-se com os seus clientes de forma emocional através de mensagens inspiradoras usando por diversas vezes o humor. A Dove é um bom exemplo aumentando a autoestima das mulheres encorajando-as a

gostarem mais de si próprias. Já a Doritos, através do humor também consegue conectar-se com os seus clientes através de anúncios extremamente divertidos e cativantes. A personalidade revela a autoconfiança e maturidade da marca, mostrando a capacidade de assumir a responsabilidade dos seus erros mostrando ao mesmo tempo que têm consciência dos seus valores e atributos admitindo que o seu processo de aprendizagem é contínuo. Um desses exemplos surge através da empresa *Domino's* que em 2010 assumiu que as suas pizzas não eram perfeitas publicando publicamente as opiniões dos seus clientes. Como resposta a empresa reformulou as suas pizzas e devolveu-as aos seus críticos assumindo a responsabilidade pelas suas falhas, aproximando a marca dos seus clientes tornando-a desta forma mais humana. Por fim a moralidade tem a ver com a ética e integridade das marcas, mostrando ter consciência entre o certo e o errado não receando tomar decisões que possam ter algum efeito negativo nos seus negócios. Um desses exemplos tem a ver com os vários exemplos de recolhas de automóveis que após algum tempo detetam malformações em algum componente das suas viaturas ou ações com vista a diminuir a pegada ambiental reduzindo a poluição e contribuindo para o uso de materiais recicláveis (Kotler, 2017). Deste modo, as marcas ao adotarem qualidades humanas estão a aproximar-se do consumidor tornando-se fisicamente atrativas, intelectualmente e socialmente atraentes e emocionalmente apelativas.

3.2. Marketing de conteúdos

Os conteúdos são a nova publicidade e o #hashtag o novo slogan. Uma nova abordagem que envolve a criação, organização, distribuição e amplificação de conteúdos relevantes e com interesse para um público claramente definido com o objetivo de potenciar discussões acerca desses conteúdos. Segundo Kotler (2017) trata-se de uma nova forma de *brand journalism*, criando ligações profundas entre as marcas e os consumidores através do acesso a conteúdos originais e de alta qualidade através de histórias sobre as suas marcas. O marketing de conteúdos transforma os gestores de marketing em contadores de histórias. O marketing de conteúdos é visto como a publicidade nesta nova economia digital, permitindo que os consumidores conversem entre eles, partilhem as suas experiências e fiquem a conhecer melhor a essência das marcas.

Neste campo as redes sociais desempenham um papel fundamental pois é através das suas plataformas que os consumidores encontram a alternativa aos conteúdos transmitidos pelos meios de comunicação tradicionais, considerando essas opiniões mais credíveis e apelativas, livres de quaisquer interesses comerciais que possam de algum modo influenciar a informação produzida. Por outro lado, as redes sociais permitem uma desintermediação entre os *media* e os consumidores, permitindo aos gestores de marketing o contacto mais direto e interativo com o seu público que, para além de ser mais eficiente em termos de custo vem também complementar a publicidade tradicional (Kotler et al., 2017).

Ainda segundo o mesmo autor, existem oito passos necessários para uma produção e distribuição de conteúdos

eficiente: definição de objetivos; mapeamento da audiência; concepção e planeamento do conteúdo; criação do conteúdo; distribuição do conteúdo; amplificação do conteúdo; avaliação do marketing de conteúdos e melhoramento do marketing de conteúdos.

O primeiro passo, a definição de objetivos, deve ser claramente definido e delineado com os objetivos gerais da marca. Estes podem ser classificados segundo duas grandes categorias. A primeira categoria tem a ver com os objetivos relacionados com as vendas e a segunda com objetivos relacionados com a marca como a atenção à marca ou a advocacia. Segundo o Content Marketing Institute nos EUA, a maioria dos gestores de marketing de conteúdos B2C estabelecem como principais objetivos a atenção à marca, a fidelidade e o envolvimento enquanto os marketters de B2B focam-se mais nas vendas e sinergias de negócio.

O passo seguinte, o mapeamento da audiência tem como objetivo definir o tipo de audiência que irá ser alvo das suas estratégias, criando conteúdos específicos e mais detalhados contribuindo para a eficácia das suas histórias através da identificação das ansiedades e desejos da audiência. Tal como acontece na segmentação tradicional, as audiências ou público-alvo podem ser definidas ao nível da geografia, da demografia, da psicografia e ao nível comportamental, sendo este último considerado o mais importante.

O passo três engloba a concepção e planeamento, ou seja, a procura do tema adequado. É importante que se abordem assuntos que possam ir de encontro aos interesses da audiência de modo a evitar que o conteúdo produzido seja ignorado

dando-lhe um significado específico. O planeamento deverá ser idealizado através da criação de pequenos episódios criando uma sequência lógica na história que se quer contar.

O passo quatro, a criação de conteúdo, diz respeito à criação do conteúdo propriamente dito. Trata-se de um processo contínuo e a longo prazo, sendo por esse motivo verificar a disponibilidade e capacidade para a produção eficaz desses mesmos conteúdos. Outra alternativa é patrocinar conteúdos produzidos por terceiros como a Ideas Brewery da Heineken em que a marca convida os seus clientes a criarem e partilharem vídeos de modo a redefinir como é que a cerveja deve ser servida ou bebida no futuro.

A passo seguinte é a distribuição desses conteúdos. Os gestores de marketing devem assegurar-se que os seus conteúdos vão ser descobertos pela sua audiência. Para Kotler (2017) existem três tipos de canais de distribuição de conteúdos: canais próprios, pagos e conquistados. O canal próprio pertence à marca e esta tem total controlo sobre ele como é o exemplo das redes sociais onde as empresas podem publicar matéria sobre a empresa sendo altamente direcionados para o seu público. O canal pago corresponde aos suportes que a empresa paga para distribuir os seus conteúdos como *banner*s, anúncios no YouTube ou a listagem em motores de pesquisa, tendo como critério de pagamento o número de impressões. Este tipo de canal é geralmente utilizado para captar novo público. Por fim, os canais conquistados dizem respeito à advocacia como fóruns de clientes ou à publicidade boca-a-boca nas redes sociais.

A amplificação do conteúdo representa o passo seis e diz respeito à forma como os gestores de marketing conseguem identificar influenciadores digitais disponíveis para publicitar a marca, devendo igualmente ter bastante cuidado na reputação desses influenciadores de modo a não prejudicar a marca.

Por fim, o passo sete diz respeito à avaliação, a avaliação do sucesso da estratégia implementada. Existem cinco categorias métricas que podem ser usadas para avaliar se conteúdo é visível (atenção), identificável (atração), pesquisável (aconselhamento), acionável (ação) e partilhável (advocacia). As métricas de visibilidade têm a ver com as vezes que o conteúdo é visualizado, as impressões; a identificação diz respeito ao interesse que o conteúdo gera junta do seu público como o número de páginas, os links efetuados por cada visitante ou o tempo gasto na página; as métricas de pesquisa estão relacionadas com a forma com que esse conteúdo aparece nos motores de busca indicando o seu maior ou menor sucesso; as métricas de ação dizem respeito às compras que são geradas por esses conteúdos e por fim, as métricas de advocacia dizem respeito ao número de partilhas que esse conteúdo gerou.

O último passo diz respeito ao melhoramento do marketing de conteúdos tentando desta forma contribuir para um melhor desempenho futuro, quer o nível do desempenho do tema como dos canais utilizados.

3.3. Marketing *omnichannel*

Imaginemos um que um consumidor conhece um produto através da televisão e de seguida passa numa loja para experimentar o produto. Compara-o com outros produtos

concorrentes, tira dúvidas com o funcionário da loja e decide qual o produto que quer adquirir. Por fim, o consumidor vai à Internet e procura onde é que o produto está à venda pelo melhor preço. A esta ação damos o nome de *showrooming*. Imaginemos agora outro cenário onde o utilizador conhece o produto online e procura mais informação nas redes sociais, fóruns, etc. O consumidor decide qual o melhor produto e dirige-se a uma loja para o comprar. A este tipo de compra damos o nome de *webrooming* (Kotler, 2017).

Ambos os cenários são comuns e os profissionais de marketing devem adaptar-se a esta realidade permitindo uma experiência online o offline em simultâneo. Nesta nova era digital o percurso do consumidor nem sempre é direto o que exige um marketing *omnichannel* – a prática de integrar múltiplos canais de modo a criar uma experiência contínua e consistente ao consumidor. Um desses exemplos vem da Amazon que recentemente criou uma loja física *Dash Button* de modo a permitir a compra imediata dos seus produtos. Num mercado onde os consumidores estão cada vez mais móveis e conectados, o tempo torna-se um bem precioso. A disponibilização dos produtos, a informação sobre os mesmos, os prazos de entrega, tudo é importante.

As compras por telemóvel crescem dia após dia. Segundo o portal Internet Retailer, as vendas por telemóvel representavam, em 2015, 30% do total de vendas online nos EUA. No Reino Unido a BMW já permite que os seus clientes comprem automóveis através dos seus telemóveis – um processo que demora apenas 10 minutos. Com a proliferação dos *wearables*

os gestores de marketing têm agora a possibilidade de monitorizar as tendências de consumo (ibid.)

Por outro lado, estamos também a assistir à implementação de tecnologia digital nas lojas físicas permitindo às marcas comunicarem em *real time* com os seus clientes enquanto estes passeiam na loja, dando-lhes informação diretamente para os seus telemóveis de acordo com as suas preferências de compra, impulsionando assim o desejo de aquisição. A utilização da conectividade máquina-máquina leva a simplicidade da experiência *webrooming*, permitindo que os canais offline utilizem a tecnologia para oferecer uma melhor experiência de compra aos seus clientes. Talvez num futuro próximo as vendas offline desapareçam por completo e nessa altura os gestores de marketing têm de estar preparados.

Com a informação disponibilizada pela *big data* os gestores de marketing podem ter acesso ao perfil do consumidor, o que ele compra, quando compra, como compra, não demorando muito até saberem o estado psicológico do consumidor no ato da compra, permitindo traçar passo-a-passo a experiência de compra de cada consumidor. Infelizmente, e de modo a otimizar as compras de modo a obter mais lucro, as marcas tendem a criar produtos homogéneos que se enquadrem num maior número de perfis otimizando assim os gastos de produção, aumentando assim os seus lucros.

3.4. Marketing de envolvimento

Quando os gestores de marketing conseguem orientar os consumidores da *atenção* para a *ação* completam aquilo que conhecemos como ciclo de vendas. Contudo, embora este seja

o principal objetivo de qualquer empresa, a orientação da *ação* para a *advocacia* não deve ser descurada. Segundo Kotler et al. (2017) a conversão de novos clientes em clientes fiéis implica a aplicação de três técnicas principais: a utilização de *apps*, aplicação de sistemas de CRM e a ludificação.

Segundo o Ericsson Mobility Report (ibid.), em 2020, mais de 70 por cento da população mundial terá um *smartphone*, responsável por 80 por cento do tráfego na Internet. Os *smartphones* tornaram-se o melhor canal para comunicar com o consumidor o que levou ao aumento exponencial do mais variado tipo de *apps*. As 100 maiores marcas do mundo usam *apps* para envolver os seus clientes através das mais variadas funcionalidades – os consumidores do século XXI andam com as marcas no bolso. No entanto é importante criar *apps* que sejam realmente úteis para o consumidor, que lhes tragam uma mais-valia. Desde a gestão de contas, pagamentos de serviços, acesso a descontos ou experimentação de produtos em ambientes virtuais. A L'Oréal por exemplo ao descobrir que um dos fatores que impedia as suas vendas online estava ligado ao facto dos clientes não poderem experimentar os seus produtos. Como resposta criou uma *app* chamada *Makup Genius* que, através da câmara do *smartphone*, cria um espelho virtual que permite aos utilizadores experimentarem os seus produtos e partilharem as suas experiências nas redes sociais – a *advocacia*.

Outra tendência nas *apps* é aquilo a que Kotler chama de SoLoMo (social, location, mobile). Este tipo de funcionalidade permite que os utilizadores possam usar as capacidades móveis baseadas na localização para posteriormente partilharem

nas suas redes sociais. A Nike+ Run Club é disso um exemplo. Com esta *app* os utilizadores podem seguir os dados das suas corridas ou caminhadas (location), receber informação útil em tempo real (mobile) e partilhar os dados da sua corrida nas redes sociais competindo por exemplo com outros amigos que usem a mesma *app* (social).

Nos últimos anos as redes sociais invadiram o quotidiano da maior parte de nós. Segundo o Pew Research Center, em 2015, 65 por cento dos adultos americanos usavam as redes sociais em comparação com apenas 7 por cento em 2007. Segundo a We Are Social, em 2016 havia 2 biliões e 300 mil utilizadores das redes sociais – cerca de 30 por cento da população mundial. Esta realidade torna imperativa a otimização das redes sociais como ferramenta de marketing. Segundo o Internet Advertising Bureau do reino Unido, cerca de 90 por cento dos consumidores estariam dispostos a recomendar as marcas depois de interagirem com elas nas redes sociais. Neste contexto a CRM desempenha um papel importante na ligação entre o consumidor e a marca. Esta nova forma de CRM é diferente da CMR tradicional, trata-se de um CRM social. A primeira está direccionada para a empresa como é o caso dos *call centers* ou do e-mail, a segunda está orientada para o cliente, ativa 24h/7 dias por semana, personalizado de acordo com as preferências de cada cliente, assente num sistema *conversacional* (ibid.) implicando a capacidade de gerir conversas e resolver problemas com os vários tipos de perfis de consumidores. Este sistema assenta em ouvir a voz do cliente através da monitorização das redes sociais ou fóruns de clientes, em entrar nessas conversas e interagir diretamente com os clientes

e, por fim, gerir os problemas que possam prejudicar a marca. Enquanto o marketing digital tem como objetivo a transmissão de conteúdos a CRM social tem como objetivo ouvir os clientes e resolver os seus problemas ou dúvidas, o que não implica uma interligação entre estas duas áreas.

Algumas marcas usam contas separadas nas redes sociais, uma para o marketing de conteúdos e outra para a CRM social. Por exemplo a Nike usa a @nike.com para a conta principal (marketing de conteúdos) e @nikesupport.com para a CRM social, outras usam apenas uma conta para ambas funções. A vantagem é que se alguma coisa correr mal na gestão do cliente não afeta a comunicação da marca nas redes sociais.

Por fim, a ludificação resume-se à utilização de princípios de jogos em contextos não relacionados com jogos, representando atualmente uma ferramenta poderosa para aumentar a interação cliente-marca. Esses princípios têm como base a ação do cliente com base no aumento da autoestima através do reconhecimento como é o caso do estatuto que os consumidores podem atingir no TripAdvisor através da atribuição de diferentes perfis de escalões consoante o número de comentários válidos publicados ou em forma de recompensas como é o exemplo dos cartões de milhas que dão viagens grátis. Tal como os jogos existe um certo nível de adição que tem como base, tal como os jogos, a conquista de níveis cada vez mais altos (ibid.).

A Coca-Cola também se destaca nos bons exemplos da ludificação no Marketing, quando lançou um anúncio na TVC em Hong-Kong, transmitido às 22h00 durante um período definido de tempo, misturando *media* tradicionais com smartphones e

ludificação. O anúncio estava articulado com a App Coca-Cola Shake it, devendo o participante “abandar” o telemóvel (em frente à TV) enquanto o anúncio era transmitido – no momento em que faziam o shake, a App carregava descontos (Augusto, 2015).

Por outro lado, a ludificação é perfeitamente contabilizável na medida em que as recompensas só são atribuídas após a conclusão de determinados objetivos como a compra de mais produtos ou o reencaminhamento de amigos, permitindo ao mesmo tempo a identificação dos clientes mais importantes. Deste modo, a ludificação deve ter objetivos bem definidos, plataformas e sistemas bem desenhados e prestar o devido reconhecimento e incentivo através de recompensas válidas como o acesso exclusivo a determinados produtos ou serviços (Kotler, 2017). Para as marcas alcançarem o efeito UAU devem ser surpreendentes, pessoais e contagiosas. Ao longo do percurso do consumidor as marcas devem ser *criativas*, proporcionando a satisfação dos seus clientes, experiências *convincentes* através da interação e *envolventes* dirigindo-se às ansiedades e desejos de cada cliente como se este fosse único e por esse motivo especial.

3.5. Marketing orientado por dados

O marketing orientado por dados é fundamental no marketing 5.0 pois permite às empresas analisar e prever o comportamento dos seus clientes com base na informação por eles disponibilizada criando campanhas personalizadas e adaptadas a cada perfil de consumidor (Kotler, 2021). É importante referir que mesmo com acesso a todos estes dados as empresas precisam de ter profissionais capazes de os analisar

e complementar com outros dados como estudos de mercado ou estudos de campo. Neste sentido, torna-se necessário e essencial definir claramente os objetivos que pretendemos atingir pois nem todos os dados podem ser relevantes. Alguns desses dados podem ser identificados ou recolhidos através da informação partilhada pelos consumidores nas suas redes sociais, como a localização, perfil demográfico ou interesses pessoais. Podem ainda fornecer informação através dos registos de compra e transações como acontece com os cartões de fidelização. Em boa verdade, na nova era digital, o problema não reside na falta de dados, mas antes na forma como esses dados são analisados e tratados de acordo com os objetivos pré-estabelecidos (ibid.).

Os dados recolhidos pelas marcas, para além de permitirem uma ação mais direcionada e personalizada também permitem prever futuros comportamentos através daquilo a que Kotler chama de *marketing preditivo*. O marketing preditivo usa algoritmos assentes em IA para antever resultados de ações com base nos dados analisados. Um desses exemplos foi a estratégia aplicada no clube de futebol Liverpool, que após anos sem o sucesso esperado, aplicou este método de análise de dados que lhe permitiu escolher o perfil do treinador adequado e dos jogadores para a equipa, acabando por ganhar a Liga dos Campeões da UEFA em 2018-19 e a Premier League na época 2019-2020. Tradicionalmente os gestores de marketing utilizam os dados recolhidos para mais tarde, através da sua intuição e experiência decidirem qual a melhor estratégia a adotar. No caso do marketing preditivo, a análise desses dados é feita através de IA e posteriormente utilizados através

de algoritmos devidamente construído para o efeito permitindo identificar novas oportunidades de negócio, prever a probabilidade de sucesso de um produto ou prever que conteúdos terão mais impacto junto dos clientes. Um desses exemplos está na série *House of Cards* da Netflix onde, através de previsões decidiu juntar Kevin Spacey como protagonista, David Fincher como realizador e escolher como género um drama político inspirado na série televisiva britânica original originando um tremendo sucesso mundial (ibid.).

IV – PLANO DE MARKETING

O plano de marketing permite traçar o caminho que as empresas têm que percorrer de modo a atingir os seus objetivos, utilizando para isso todos os recursos que empresa tem ao seu dispor aproveitando as suas oportunidades e fragilidades.

Trata-se de um documento escrito onde é apresentada toda a estratégia da empresa auxiliando na previsão de tendências futuras, ajudando a construir de forma eficaz a mensagem que se quer enviar e o modo como é enviada.

Kotler e Keller (2006) completam ainda que o plano de marketing funciona a dois níveis, ao nível estratégico e ao nível tático. O nível estratégico tem como base a análise SWOT, criada por Albert Humphrey nos anos 60, onde a empresa identifica as forças, as oportunidades, as fraquezas e as ameaças do mercado de modo a definir a sua estratégia. O nível tático tem a ver com a aplicação dessa estratégia ao nível do produto, da promoção, da comercialização, do preço e da distribuição. O Plano de marketing atribui ainda a responsabilidade e a possibilidade de os gestores de marketing anteciparem as dificuldades e as potencialidades do negócio, antecipando eventuais crises.

«a curto prazo, o sucesso de uma empresa depende essencialmente do equilíbrio financeiro entre as diferentes atividades nas quais está ativa. A longo prazo, a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento dependem da sua capacidade

de antecipar em tempo útil a evolução dos mercados e modificar conseqüentemente a estrutura e composição da sua gama de atividades.»
(Lambin, 2000: 417)

Deste modo, um plano de marketing deve definir de forma clara os seus objetivos, fazer uma análise SWOT correta, planejar, desenvolver e aplicar as estratégias definidas para no final avaliar o sucesso da sua aplicação. Ainda segundo Kotler & Keller (*in* Alcântara, 2012) um plano de marketing deve ter uma organização lógica, deve ser claro e objetivo, coerente, honesto, racional, atualizado e com mecanismos eficazes de controlo.

Importa referir que o plano de marketing não é a solução para os problemas de uma empresa, trata-se antes de uma ferramenta que ajuda a identificar problemas, antecipar estados futuros, direcionando todos os esforços na minimização dos efeitos indesejados e na antecipação de oportunidades (Alcântara, 2012).

4.1. Estrutura do plano de marketing

Embora não exista uma estrutura rígida na elaboração de um plano de marketing, esta deve estar sempre alinhada com o posicionamento da empresa, ou seja, cada autor tem uma visão diferente de como a informação deve ser encadeada no decorrer no plano. Mesmo que a diferenciação passe pela forma como nomeiam as várias etapas do plano. Desta forma, podemos definir a estrutura de um plano de marketing do seguinte modo:

- . Análise interna e externa (SWOT)
- . Público
- . Objetivos
- . Mensagem
- . Estratégias
- . Avaliação

Análise interna e externa (SWOT)

Kotler e Keller (2006) afirmam que na fase inicial de um plano de marketing deve ser realizada uma análise situacional ao ambiente interno e externo da organização. É extremamente importante realizar uma análise da situação em que a organização se encontra, ou seja, uma análise SWOT³ (strengths, weaknesses, opportunities, threats) - análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de forma compreender o ambiente interno e externo da empresa e do mercado. Na análise interna são diagnosticados os pontos fortes e fracos da organização e onde se colocam questões como:

- . O que é que nós fazemos melhor em relação aos outros?
- . O que é que nos distingue?
- . Que recursos temos ao nosso dispor?
- . Qual a razão pela qual os clientes escolhem os nossos produtos ou serviços?
- . O que é que não estamos a fazer bem?

³ A análise SWOT é uma ferramenta criada por Albert Humphrey (1970), utilizada para analisar cenários, caracterizada pela sua simplicidade, é uma ferramenta que pode ser utilizada para todos os tipos de negócios ou empresas.

. Quais as principais queixas dos consumidores /parceiros?

Já as oportunidades estão presentes no meio envolvente e podem influenciar positivamente a empresa como uma má prestação da concorrência ou o surgimento de um novo nicho de mercado.

Por fim, as ameaças resultam de uma análise à envolvente externa da empresa e que podem influenciar negativamente o seu desempenho como o surgimento de um novo concorrente ou uma lei que influencie negativamente o desempenho da organização. O ambiente externo inclui todos os fatores capazes de influenciar a aplicação do plano de marketing e sobre os quais a organização não tem qualquer influência. Consequentemente, a análise dos fatores que compõem o ambiente externo irá permitir à organização a tomada de decisões sobre assuntos estratégicos como a seleção de mercados ou as políticas utilizadas pela concorrência.

É nesta fase de análise interna e externa que a empresa recolhe o máximo de informação possível de modo a determinar algumas das suas decisões e ações estratégicas como a definição do segmento de mercado, ou seja, identificar os diferentes grupos de compradores, as suas necessidades e desejos, bem como o tamanho e o valor que representam no mercado. Importa também determinar como está posicionada a concorrência em termos de valor, quota de mercado, posicionamento, distribuição, produtos e estratégia de marketing.

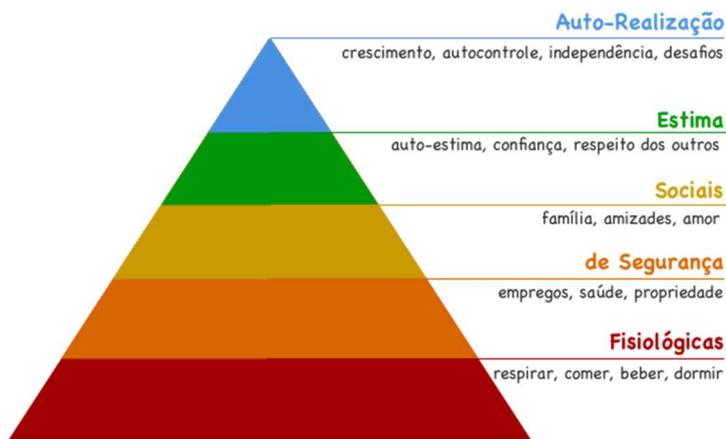
Público

É fundamental determinar qual é o nosso público alvo, quais as suas características geográficas, demográficas e psicográficas. Através de uma análise exaustiva dos consumidores, podemos ter uma maior perceção do mercado, em termos de potencial, evolução, previsão de padrões, usos e costumes de compra, publicidade e atividades promocionais. Lambin (2000) acrescenta a necessidade de perceber o comportamento dos consumidores, através das seguintes questões:

- . Quem são os consumidores e qual o seu perfil socioeconómico?
- . Quais as suas motivações e aspirações?
- . Qual o grau de implicação do comprador?
- . Qual o processo seguido da decisão de compra?
- . Qual o valor psicológico que os consumidores atribuem ao produto?

Podemos ainda referenciar dois grandes tipos de públicos: públicos passivos e ativos. Os públicos ativos são públicos que procuram informação e respondem às iniciativas organizacionais. Os públicos passivos não demonstram qualquer interesse pela organização e mantêm-se no estado de stakeholder. Podemos também considerar os públicos latentes que só se tornam ativos quando provocados por um estímulo particular e os públicos seletivos que só se tornam ativos quando um assunto lhes desperta algum interesse particular.

É com base na identificação das necessidades dos consumidores que o marketing define a sua estratégia de ação. A representação mais conhecida das necessidades do indivíduo foi criada por Maslow através da conhecida Pirâmide de Maslow.



Fonte: <https://blog.luz.vc/o-que-e/piramide-de-maslow-hierarquia-das-necessidades-humanas/>

Entretanto, com a evolução das sociedades de consumo e de informação, os consumidores estão a mudar as suas prioridades e os seus hábitos. Tornaram-se consumidores mais bem informados, mais conectados, mais influentes, mais exigentes e tecnologicamente mais sofisticados. Estão também cada vez mais conscientes dos problemas globais como a poluição, o racismo ou o xenofobismo, sendo influenciados pela cultura, pelas tradições, pelo meio em que socializam, pelos amigos, pela ocupação profissional, pelo estilo de vida, etc.

Objetivos

Após a análise interna e externa da organização e da caracterização do nosso público alvo passamos para a fase seguinte – a definição de objetivos. Os objetivos devem definir claramente aquilo que a organização pretende atingir e podem ser classificados como objetivos globais e objetivos operacionais. Os objetivos globais têm a ver com a estratégia global da empresa como o aumento das vendas ou a advocacia. Já os objetivos operacionais têm a ver com as várias ações que a organização irá implementar de modo a atingir os objetivos globais.

A par dos objetivos devem também ser criados mecanismos de controlo para assegurar que os objetivos operacionais estão a ser cumpridos. Esses mecanismos de controlo acabam por ser sistemas que permitem a comparação constante das estratégias com os objetivos definidos.

Mensagem

A mensagem deve ter um significado simples, deve ser clara e objetiva. É aquilo que a organização quer que o público assimile. Definir o que deve ser dito, como deve ser dito e em que canal deve ser dito está na base o sucesso da mensagem.

Como humanos, confiamos muito em nossos sentimentos e os gestores de marketing eficazes levam isso em consideração. Muitos apelos persuasivos procuram gerar respostas baseadas numa variedade de emoções positivas que podem basear-se nos sentimentos, na virtude ou no humor. Os apelos aos sentimentos podem variar desde a pena e compaixão, sensibilidade ou simpatia. Imagens agradáveis levam os consumidores não apenas a se lembrarem da mensagem persuasiva, mas também

a serem mais propensos a agir de acordo com a mensagem. Os apelos baseados na virtude podem evocar qualquer um dos vários valores que a sociedade ou os indivíduos estimam. Essas são qualidades que a maioria das pessoas valoriza. Os apelos baseados no humor podem ser muito poderosos porque a comédia e a diversão são fortes instintos humanos. O humor pode tornar o orador mais apreciado pelo público, mas raramente o faz parecer mais confiável. No entanto, o uso do humor pode reduzir a simpatia do falante quando o público percebe o humor como excessivo ou impróprio.

Por outro lado, antes de se colocar a mensagem na mente do público é necessário arranjar espaço na sua mente. A esse lugar no cérebro que a marca/organização vai ocupar tem de ser diferente dos lugares ocupados por outras marcas/organizações. Estamos a referir-nos ao posicionamento de uma marca. A necessidade da criação de uma personalidade única para uma marca na mente do público assente em atributos intrínsecos da mesma – é a forma como o público vê a marca, o significado que a marca tem para o público.

A forma mais fácil de chegar à mente do consumidor é ser o primeiro. São as chamadas marcas *top of mind* como é o caso da Gillete em relação às lâminas de barbear, da Kispo em relação aos blusões de inverno, da Coca-Cola Colas em relação às Colas, da fast-food em relação à McDonald's ou das consolas de jogos em relação à Playstation da Sony.

Só a publicidade não chega para alcançar o sucesso, é necessário que se crie uma posição na mente do consumidor onde devem existir os pontos fortes da marca, mas também

os pontos fracos da concorrência. Para se criar este posicionamento é necessário responder a quatro questões de base:

- . Qual a posição atual da marca?
- . Que posição pretende ocupar?
- . Contra quem competimos?
- . Temos capacidade financeira para implementar a campanha?

Volvo

Desde a sua origem que a marca de automóveis sueca Volvo passa a mensagem que é a marca da segurança fazendo que cada indivíduo a passasse a ver como uma marca de automóveis seguros e que antes não pertencia a nenhuma outra marca de automóveis.

Avis

Outro desses exemplos é o da AVIS. Em 1961, a Avis era a número dois no mercado do aluguer de automóveis – a Hertz era a número um. A Avis adotou então um posicionamento que ficou para a história com o slogan “*Na Avis nós esforçamos mais*”. Quando se é número dois não há nada a fazer. A Avis passou a ser vista como a empresa onde os trabalhadores trabalhavam com mais empenho, a sua assinatura passou a ser We Try Harder.

Lowembrau

Nos estados Unidos a Lowembrau era a cerveja alemã preferida dos americanos e dominava o segmento de cervejas

importadas. Mais tarde surgiu a Beck, que se apoderou desse nicho graças a um posicionamento muito inteligente – Beck, a cerveja preferida dos alemães. De seguida, os consumidores acharam que então fazia mais sentido beber Beck.

Volkswagen

Numa época em que todos os carros americanos eram grandes, a Volkswagen posicionou o Carocha como o carro pequeno. Porquê? – Porque nesse nicho não havia concorrência. A marca alemã optou pelo posicionamento que considerou mais forte – o carro pequeno no país dos carros grandes. Claro que isto não significaria que os americanos passassem agora a conduzir todos carros pequenos, deu foi uma oportunidade para aqueles que não gostavam de carros grandes – uma alternativa.

O facto de vivermos numa sociedade sobrecarregada de comunicação faz com que o posicionamento das marcas deva ser simples – quanto mais simples melhor. A Volvo poderia ter optado por outro tipo de posicionamento. Por exemplo: o automóvel sueco para pais de família bem-sucedidos que colocam a segurança da família acima de tudo. Qual o problema deste posicionamento? – É muito comprido e complicado, fala em suécia, homens, família, sucesso, segurança. São conceitos a mais para um posicionamento.

O posicionamento vem primeiro, a publicidade depois. Assim, um posicionamento eficaz deve ser diferente do posicionamento das marcas da concorrência, estabelecer uma ligação com a marca e ser simples de memoriza. Para Kotler e

Keller (2006), os parâmetros que podem servir como diferenciação são a qualidade, o desempenho, a durabilidade, a confiabilidade, a aparência e o design.

Estratégias

A comunicação estratégica é uma comunicação intencional. Tem um propósito e um plano, em que alternativas são consideradas e decisões justificadas. Opera dentro de um ambiente particular, que envolve tanto a organização quanto grupos de pessoas que o afetam de alguma forma, podendo ser informativa ou persuasiva. É cada vez mais importante que a estratégia seja pensada de forma integrada e só assim se conseguirá compreender a necessidade ou não de realizar ações em meios *online* ou *offline*. As redes sociais já fazem parte do dia-a-dia de bilhões de pessoas e visto que vieram para ficar, as organizações devem tentar encontrar a melhor forma de aproveitar o seu potencial.

Assim, as estratégias mais relevantes que surgiram com o advento do digital assentam no uso das redes sociais, no desenvolvimento de conteúdos, em campanhas de *adwords*, parcerias com *blogs*, gestão de reputação *online*, desenvolvimento de *newsletters* e otimização de motores de busca.

Por outro lado, é importante referir que a fronteira entre o marketing e as relações públicas é cada vez menor na Internet, ao ponto de ser praticamente irreconhecível. Um desses exemplos está no uso da Internet para fortalecer as relações mais próximas com os clientes existentes através de uma estratégia de relacionamento com clientes conhecida como *Customer Relationship Management* (CRM) usada em relações

públicas. Uma estratégia de CRM cria um diálogo com os clientes para obter informações em troca de um serviço ou aplicativo que atraia os clientes para a marca.

Nos anos 60 do século XX, algumas organizações começaram a procurar criar um clima de compreensão e entendimento mútuo com os seus públicos. Foi a partir daí que começou a desenvolver-se o modelo, *Two-Way Symmetrical* usado nas relações públicas. Trata-se de um modelo onde a comunicação é bidirecional, processando-se do emissor para o receptor e vice-versa, apresentando efeitos simétricos, uma vez que são semelhantes em ambos os polos da relação. Da mesma forma que a organização pode mudar o seu comportamento para melhor se adaptar aos seus públicos, também os públicos também podem sofrer a influência da organização e alterar cognições, atitudes e comportamentos. O modelo simétrico bidirecional, mais do que procurar que o público conheça a realidade da organização, pretende que esse público participe, através do diálogo, na construção dessa realidade, envolvendo o público em atividades propostas pela organização possibilitando o contato direto com os produtos ou serviços de uma organização.

Outra forma de promover a participação do público é gerando feedback através de diálogos convenientes de modo a que o público responda à mensagem e se envolva nesse diálogo usando uma linguagem transparente. Comunicar de forma transparente significa simplesmente defender a posição da organização. Muitas estratégias de comunicação falham porque o público está ciente dos factos, mas não das razões que estão por trás desses factos.

A comunicação interpessoal é a mais persuasiva e envolvente de todas as táticas de comunicação. As táticas interpessoais têm o potencial de causar um forte impacto. O envolvimento pessoal é um poderoso elemento de comunicação, seja para fins de informação, educação, persuasão ou diálogo. A troca de informações centra-se nas oportunidades para as organizações e seus públicos se encontrarem cara a cara e assim, trocar informações, fazer perguntas e esclarecer entendimentos.

A publicidade é outra das ferramentas utilizadas nas estratégias de marketing ajudando a criar a necessidade e o desejo de aquisição do produto ou serviço por um largo número de indivíduos podendo utilizar para o efeito variados suportes como revistas, jornais, televisão, rádio e redes sociais. O humor deve complementar uma mensagem clara e consistente sobre a organização ou o produto / serviço / conceito. A empresa deve utilizar todas as ferramentas de comunicação disponíveis, desde a publicidade, a força de vendas, as relações públicas, a promoção de vendas e a Internet.

Cronograma

O cronograma tem como objetivo estabelecer um plano temporal para a aplicação do plano de marketing englobando tanto a fase da execução das estratégias de comunicação como a sua devida implementação. A avaliação também deve contemplada

Avaliação

A avaliação do plano de marketing analisa a eficácia da campanha através de mecanismos previamente definidos.

Esta avaliação pode ser efetuada de forma informal baseando-se em observações pessoais e diretas, ou através de reuniões com todos os que participaram na implementação do plano de marketing de modo a registar o seu feedback. Outro mecanismo de avaliação pode implicar a compilação de dados estatísticos e informações sobre as estratégias implementadas. A avaliação pode também incluir algum tipo de questionário ou a realização de um estudo para sondar as opiniões do público relativamente à sua experiência com a marca, permitindo assim medir os seus níveis de satisfação, notoriedade e alcance da marca.

Apresentação do plano de marketing

A apresentação de um plano de marketing baseia-se na elaboração de um documento que engloba todas as fases do plano de marketing. Deve ser conciso e redigido de forma profissional. Deve começar com o título do plano, os autores e a data de apresentação.

Após a capa deve apresentar de um resumo executivo, uma sinopse de uma página com uma visão geral do trabalho desenvolvido. A seguir é apresentado o índice que descreve os principais pontos do plano como a análise interna e externa, os objetivos, a mensagem e as estratégias de comunicação escolhidas. Deverá também apresentar os critérios definidos para a avaliação do plano, um cronograma e o respetivo orçamento.

Bibliografia

Alcântara, R. (2012). *Plano de marketing da Renova: os desafios da Renova Profissional na hotelaria em Portugal* (Tese de Mestrado, Universidade Lusíada). <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/239>

AMA – *Definition of Marketing*:
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

Augusto, M. (2015). *A Ludificação no Marketing*. https://marciaairescrestina.files.wordpress.com/2015/06/estado-de-arte_final_ludificac3a7c3a3o-no-marketing_marcia-augusto-pgdb1_pbs.pdf

Berkowitz, E. (2003). *Marketing*. 1.ª ed. Rio de Janeiro: LTC.

Bertman, S. (1998). *Hipercultura*. Lisboa: Instituto Piaget.

Christensen, C., Rocha, A. (1999) *Marketing: teoria e prática no Brasil* (2.ª ed.). São Paulo: Atlas Editora.

Churchill, A., Peter, J. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes* (2.ª ed.). São Paulo: Editora Saraiva.

Cooper, C., Gilbert, D., Wanhill, S., Fletcher, J., & Fyall, A. (2003). *Turismo Princípios e Práticas* (2.ª ed.). Stockholm: Bookman.

Davids, M., Newcomb, K. (2006). *Planning for Marketing Success*. Debt 3. USA. 21 (2006) 22-25.

- Dyson, R. (2004). *Strategic development and SWOT analysis*. European Journal of Operational Research. Warwick. 152 (2004) 631-640.
- Ferrell, O., Hartline, M. (2005). *Estratégia de Marketing* (3.^a ed.). São Paulo: Thompson.
- Kangas, J. [et al.]. (2003). *Evaluating the Management strategies of a Florestland Estate – the S-O-S approach*. London: Journal of Environmental Management 349-358.
- Kerin, R. (2003). *Marketing* 7.^a ed. Boston: McGraw Hill/Irwin.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing* 13.^a ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*. Coimbra: Atual.
- Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0*. Coimbra: Atual.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milénio* (10.^a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, L. (2006). *Administração de Marketing* (12.^a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico* (4.^a ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Lopes, M. (2011). *Marketing no Turismo – Estruturação de um Plano de Marketing* (Dissertação de mestrado). Universidade de Coimbra.
- Lupton, D. (2015). *Digital Sociology*. New York: Routledge.

- Mcdonald, M. (1992). *Strategic Marketing Planning – A state of marketing review*. United Kingdom. Marketing Intelligence & Planning Journal 10, 4-22.
- Nunes, C., Cavique, L. (2004). *Plano de Marketing – Estratégia em Ação*. Lisboa: D. Quixote.
- Pahl, N., Richter, A. (2007). *Swot Analysis – Idea, Methodology and a Pratical Approach* 1.ª ed. Norderstedt: Grin.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy – Techniques to analysing industries and competitors* 2.ª ed. New York: The Free Press.
- Silva, S., Pinto, M. (2009). *Metodologia em Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento
- Westwood, J. (2007). *O Plano de Marketing* 3.ª ed. São Paulo: Makron Books.
- Winchester, J. (1997). *So, What's the plan?* Minneapolis: Sales & Marketing Management Magazine 149 (1997) 72.
- Wood, B. (2007). *The Marketing Plan Handbook* 3.ª ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.