

MARKETING TOP TWELVE

MAXIMIZE A LIGAÇÃO ENTRE O MIX E A ESTRATÉGIA

O Marketing Top Twelve é um novo framework de gestão sistematizado em torno de 12 variáveis e que permite resolver as crescentes insuficiências dos 4 P's do mix clássico

POR PAULO MORGADO*

Anova envolvente de mercado, muito mais condicionada pela alteração exponencial dos hábitos e exigências dos consumidores, pela mobilidade e globalização, pela "webização" e miniaturização e pela desregulamentação e incerteza, vai revelando as crescentes insuficiências dos clássicos "4 P's" (Product, Price, Place e Promotion) e da não integração destas variáveis do Marketing Mix com as opções estratégicas (maior desintegração, maior tempo de resposta ao mercado).

O Marketing Top Twelve é um novo framework de gestão sistematizado em torno de 12 variáveis. Permite: por um lado, adicionar ao marketing mix as variáveis Acesso e Experiência (ponto A1), rearrumando os 4 P's (A.2) e, por outro, maximizar a interligação entre o marketing mix e a estratégia (B).

A1. A adição das variáveis Acesso e Experiência

O Acesso mede a capacidade que o cliente tem de chegar junto da oferta e solucionar a sua necessidade de consumo. Prende-se com questões como: É fácil encontrar o que procuro? É fácil cir-

cular na loja? Tem estacionamento? Está aberta em horário conveniente? Não temos que esperar em longas filas? Também podemos comprar via internet? É fácil encontrar o site? É fácil navegar no site? Exemplos de empresas que têm o Acesso como primeiro atributo da sua oferta são a Avon, a McDonald's, a Yahoo!, a Kodak, a CNN e a AOL.

A Experiência mede a vivência e o ambiente envolvente durante o processo de compra ou de consumo. Afere-se a partir de questões como: A loja (ou o escritório) está limpa e arrumada? A decoração é de bom gosto? O edifício é moderno? Tratam-nos de forma personalizada? Têm algum entertainment associado? Os empregados apresentam-se bem? As pessoas são simpáticas e problem solvers? Exemplos de empresas que têm a Experiência como primeiro atributo são o Club Med, a Nike a Disney, a BMW, a Rolex e a Marlboro.

A2. A rearrumação dos 4 P's

As variáveis Acesso e Experiência foram incluídas no conceito de Oferta, embora a primeira possa estar igualmente associada a temas de Trade (distribuição) e a segunda a temas de Promoção (incluindo o Corporate Image). Obviamente, que o Produto/Preço deve

também ser complementado com a variável Serviço, a qual inclui os momentos de pré a pós venda: Podemos fazer um test drive? Têm um autocarro que nos deixa no hotel? Entregam em casa? Tem quanto tempo de garantia? Onde fazem a manutenção? E em caso de avaria? Aceitam trocas, cumprem os prazos de entrega? O transporte será feito em boas condições? Os outros dois "P's" foram arrumados em Trade (place) e Promotion. O Trade, designação que abrange todas as operações ligadas à entrega do produto/serviço ao cliente, suporta-se em três elementos: i) os activos (lojas, plataformas logísticas, escritórios, agências, ATM's, viaturas, etc.), ii) as pessoas, que inclui também a prestação de serviços (força de vendas, consultores, os stakeholders, correios, distribuidores, concessionários, agentes, mediadores, etc.) e iii) as Tecnologias de Informação (WEB, EDI, Videotexto, Fax, e-mail, extranet, TV, iTV, 3G, PDA, etc.). O Promotion baseia-se na conjugação de quatro vectores: por um lado, i) o próprio Trade (PLV, destaques, eventos, etc.) e ii) a Oferta (descontos, ofertas, etc.), por outro lado, iii) a Marca e iv) a Comunicação. A Marca espelha todo o historial associado ao produto e inclui os (restantes) elementos de Corporate Image.

*Vice-presidente Cap Gemini Ernst & Young



A Comunicação inclui a publicidade, as relações públicas, presença nos media e o direct marketing.

B. Maximização da interligação entre o mix e a estratégia

Podemos definir como estratégicos os elementos que reforçam a posição competitiva de uma empresa ou de um produto no mercado. Consideramos que os tópicos a que chamamos (T)ecnologia (W)eb, (E)xtensão (L)iminar e (V)alor (E)xclusivo, cujas iniciais formam a palavra TWELVE, se enquadram perfeitamente nesse grupo. Conforme ilustrado na figura anexa, cada um destes elementos surge na intersecção das variáveis do Marketing Mix identificadas (e daí a garantia de maximização da interligação) e pode (deve) ser pensado com base no cruzamento dos vários (de 1 a 12) elementos que se incluem naquelas. A Tecnologia Web, intimamente ligada às

questões da (ainda?) Nova Economia, chama-nos a atenção para o facto de que Promoção e Trade deverão ser pensadas nos dias de hoje em estreita ligação com a Internet. Com efeito, a maior parte dos sites conjugam elementos estritamente promocionais com funcionalidades que já permitem fazer transacções (Trade). A Extensão Liminar, frequentemente referida como produto aumentado, tem a ver com a questão de todo o valor que o cliente está disposto a pagar pelos "soft elements" que compõem a oferta. É o exemplo clássico de alguém que diz que está apenas a pagar uma marca, sendo o produto básico praticamente igual. Por último, aparece-nos o Valor Exclusivo. Aqui a associação é feita com a Proposta de Valor. A pergunta a que devemos responder é como é que a empresa ou o produto, conjugando variáveis de Trade e de Oferta, consegue criar mais valor para o cliente do que aquele que é oferecido

pelos vários concorrentes. Vejamos um simples exemplo de pensamento: "vou construir uma plataforma logística no sítio XPTO (Trade\Activos), para servir o meu cliente com mais rapidez que a concorrência (Oferta\Serviço) - cruzamento ActivosxServiço (note-se que ainda poderão haver sub-cruzamentos!...).

O Marketing Top Twelve pode não ser uma ferramenta revolucionária, mas ao "obrigar" o gestor a analisar, pelo menos, 47 pontos de intersecção estratégicos ($4 \times 5 + 5 \times 3 + 3 \times 4$) torna-se sem dúvida numa ferramenta poderosíssima.

Quem é que, há alguns anos atrás, pensaria que ao analisar o par Acesso (oferta) x I.T.(trade), conseguiria pensar numa nova proposta de valor para o sector de distribuição de livros? A amazon.com foi, assim, uma ideia brilhante ou uma condução (matricial) de pensamento que tornou o "brilhante" em "inevitável"? ○