O fim do "Marketing"

Publisher: Expresso **Year:** 1997

Expresso

DIRECTOR: JOSÉ ANTÓNIO SARAIVA

DIRECTOR-ADJUNTO: JOSÉ ANTÓNIO LIMA
SUBDIRECTORES: FERNANDO MADRINHA e HENRIQUE MONTEIRO

PREÇOS
Continente 400$00
Madeira 520$00
Açores 560$00
IVA 5% incluído

O fim do 'Marketing'

JOSÉ MEXIA CRESPO*

Foi no âmbito de mais um encontro nacional produtores-distribuidores, promovido pela revista «Distribuição Hoje», que se deslocou a Lisboa, no passado mês de Abril, Nirmalya Kumar, professor de Marketing e Distribuição no IMD -Institute for Management Development de Lausana (Suíça).

Tudo faria supor que a sua apresentação seria centrada em «The Power of Trust», ou a relação de confiança que deve existir numa parceria vertical, envolvendo produtor e distribuidor, com especial incidência sobre o sector de «fast moving consumer goods». Não se pode dizer que, no geral, não tenha sido esse o corpo nuclear da sua intervenção. Pode afirmar-se, mesmo, que Kumar deu seguimento à sua recente publicação na «Harvard Business Review» (Novembro/Dezembro de 1996).

E, como esperado, fez questão de mencionar o seu vasto leque de «buzzwords», bem ao jeito de receituário, por forma a que, em conjugação, conduzissem a parcerias de sucesso em termos de mercado. E passou a enfatizar:

— a «dependability», ou a capacidade de confiar num parceiro, de o encarar como cliente dos seus compromissos, como alguém que honra a sua palavra; — a «leap of faith», ou o interesse de ambas as partes no sucesso partilhado e no bem comum (na linha do já banal «win-win»); — a «impartiality», ou a habilidade para negociar com parceiros diferentes, com poder desigual, seguindo padrões similares (ou normativos idênticos); — a «refutability», ou o direito que assiste os mais pequenos, parceiros vulneráveis, de contraporem ao seu parceiro poderoso argumentos em favor de uma decisão que poderão considerar como injusta (fazendo-a subir aos mais altos níveis da hierarquia da empresa aliada); — a «explanation», ou o direito à explicação e ao entendimento de determinada atitude com acolhimento duvidoso, antevendo o limiar da aceitabilidade, quando compreendida a lógica; — a «familiarity», ou a necessidade da convivialidade e interacção entre parceiros, cedendo lugar a uma maior compreensão dos requisitos, necessidades e problemas de cada qual; — finalmente, a «courtesy», ou o respeito com que se trata um parceiro de negócio.

Kumar usou todos os ingredientes de peso e, provavelmente, ante uma plateia incrédula quanto a temas de parceria, ou quanto ao potencial efectivo dos «partnerships», soube impor um ritmo próprio e fazer esquecer o clima de individualismo e desconfiança que reina entre nós. Conseguiu despertar o interesse geral, ainda que em período de fecho dos trabalhos. Mas não sem recorrer à exemplificação simples e acessível, ao romancear dos factos, à piada oportuna ou ao aviso ponderado. Pode dizer-se, em suma, que Kumar mostrou ser um comunicador brilhante. No cômputo geral, mereceu as inúmeras palmas que teve.

Desceu, ainda, ao nível empírico, dando conta dos resultados de trabalhos que vem desenvolvendo nesta área desde 1988. Aproveitou para quantificar as diferenças em volume de vendas, que registou como podendo atingir diferenciais na ordem dos 80 por cento, nomeadamente quando comparadas duas parcerias com graus de confiança opostos — parceria forte «versus» parceria fraca.

«Kumar não veio a Lisboa vender o exemplo acabado da parceria de sucesso via «marketing». Até porque ele não existe, tão-só. Kumar veio a Lisboa, isso sim, para dar uma verdadeira lição da despreocupação com a empresa funcional/hierárquica. Veio mostrar que (...) a aproximação à organização terá sempre que ser conjunta»

Os exemplos sucederam-se e os pontos altos passaram, invariavelmente, pelos já celebérrimos, e não menos estudados, casos do Marks & Spencer e da Wal-Mart. O primeiro enquanto veículo do nível de confiança conseguido entre um distribuidor de marcas próprias (St. Michael) e os seus inúmeros produtores. O segundo como exemplo acabado, e sobejamente referenciado como modelar, envolvendo a aliança entre Wal-Mart e Procter & Gamble nos EUA.

Porém, foi no entusiasmo da apresentação que Kumar se ultrapassou a si mesmo. Esqueceu, porventura, o professor de «marketing», que é o passou, inesperadamente, a defender uma dama que, supostamente, não devia ser sua. Ou seja, Kumar não conseguiu explicitar, ou fazer sobressair, o «marketing» na relação entre Wal-Mart e Procter & Gamble. E, então, como se fosse terreno seu (que do «marketing», pelo menos, não tem sido) passou à logística. Fazendo esquecer, aliás, o «core» da sua apresentação e, mesmo, o cuidado com que aflora tais aspectos no «paper» publicado na HBR.

Ou seja, tornou-se difícil, aos nossos olhos, encontrar em Kumar um homem de «marketing», pelo menos tal como o temos concebido até aqui. O homem de «marketing» que carrega consigo, por definição, o sangue da venda, a força da promoção, a ideia mais acabada da hipersegmentação. O homem de «marketing» permeável, a qualquer custo, e não raro de forma cega, à ideia do 14U («just-for-you»). Kumar, bem pelo contrário, não mostrou qualquer simpatia por essa via.

Que dizer, então, quando um suposto homem de «marketing» vem a Lisboa vender uma história de sucesso usando argumentos de um gestor de operações? Ou de um homem de logística? Uma das versões possíveis, apenas como hipótese, é que o «marketing» de bens de consumo mudou. A outra versão, talvez mais entendível em Portugal, e funcionando como hipótese alternativa é que Kumar tem muito pouco de homem de «marketing» e muito mais de homem de logística.

As ideias transmitidas foram bem explícitas e Kumar tornou-se demolidor ao empolgar os resultados da parceria entre Wal-Mart e Procter & Gamble. No caso estudado e apresentado a P&G enviou um batalhão de homens seus para trabalharem directamente nos «headquarters» do seu cliente, a Wal-Mart. Pôs termo aos seus vendedores. Encetou um processo sofisticado de ligação electrónica interempresas. Começou a receber dados agregados de vendas e rotação dos seus produtos das várias lojas Wal-Mart. Cessou os ciclos promocionais e passou a regar-se pela divisa do cliente, i.e., «every day low price». Centralizou as vendas, em função das compras centrais, dominou os seus ímpetos segmentativos e reduziu, drasticamente, as variações possíveis feitas sobre um determinado produto-base. Compactou a oferta, «standardizou» e eliminou pequenas rotações para conseguir uma racionalização muito própria das preocupações do homem de logística. E, para todos os efeitos, abriu caminho à gestão do «stock» dos seus produtos no cliente.

Passou, ainda, a usar menos previsão formal e mais sistemas adaptativos tipo «just-in-time», sobretudo quando aplicados a toda uma cadeia de abastecimento. Fez funcionar alguns dos princípios do MRP-Materials Resource Planning, alimentados pela dinâmica do DRP-Distribution Resource Planning. Tornou a cadeia de abastecimento mais rápida, mais leve, mais eficiente na resposta. Aumentou fortemente as vendas. E conseguiu fidelizar mercado. Hoje a Wal-Mart representa 10 por cento do volume total de vendas da P&G.

Mas, lá está, Kumar não veio a Lisboa vender o exemplo acabado da parceria de sucesso via «marketing». Até porque ela não existe, tão-só. Kumar veio a Lisboa para dar uma verdadeira lição da despreocupação com a empresa funcional/hierárquica. E para sublinhar a importância crescente da abordagem «cross-functional». Veio mostrar a todos os interessados que, mesmo com percursos profissionais ou origens académicas distintas, a aproximação à organização terá, sempre, que ser conjunta.

O que Kumar trouxe a Lisboa foi o fim do «marketing». Porque para Kumar, como para nós, esse «marketing» deixou de existir. Assim como não existem produção/operações, finanças ou informática. Sobrevivem, apenas e só, organizações.

Organizações modeladas, cada vez mais, por óticas de fluxos, e construídas sobre a égide de um capitalismo de alianças; não sobre um capitalismo hierárquico, na origem da reprodução das organizações assentes sobre a bandeira do fordismo.

Porque os sucessos do primeiro tipo de parcerias não indicam apenas possíveis caminhos. Registam, antes, factos concretos. Afinal, quem diria que tudo seria assim? «Exploiting power may work in the short run, but it is self-defeating in the long run», afirma Kumar em relação às empresas. Já em relação a nós não seria mau recordar que faz cada vez mais sentido extrapolar a outros contextos o lema «todos diferentes, todos iguais».

*Professor do ISCTE