



Centro  
Paula Souza



GOVERNO DO ESTADO  
DE SÃO PAULO



PROGRAMA BRASIL PROFISSIONALIZADO

CARLOS ALBERTO PIAZZA TIMO IARIA

# CUSTOMER CENTRICITY

PRODUÇÃO CULTURAL E DESIGN



A expansão do Ensino Técnico no Brasil, fator importante para melhoria de nossos recursos humanos, é um dos pilares do desenvolvimento do País. Esse objetivo, dos governos estaduais e federal, visa à melhoria da competitividade de nossos produtos e serviços, vis-à-vis com os dos países com os quais mantemos relações comerciais.

Em São Paulo, nos últimos anos, o governo estadual tem investido de forma contínua na ampliação e melhoria da sua rede de escolas técnicas – Etecs e Classes Descentralizadas (fruto de parcerias com a Secretaria Estadual de Educação e com Prefeituras). Esse esforço fez com que, de agosto de 2008 a 2011, as matrículas do Ensino Técnico (concomitante, subsequente e integrado, presencial e a distância) evoluíssem de 92.578 para 162.105. Em 2018 foram registradas 435.004 inscrições para 119.891 vagas em cursos para os períodos da manhã, tarde, noite e integral.

A garantia da boa qualidade da educação profissional desses milhares de jovens e de trabalhadores requer investimentos em reformas, instalações, laboratórios, material didático e, principalmente, atualização técnica e pedagógica de professores e gestores escolares.

A parceria do Governo Federal com o Estado de São Paulo, firmada por intermédio do Programa Brasil Profissionalizado, é um apoio significativo para que a oferta pública de Ensino Técnico em São Paulo cresça com a qualidade atual e possa contribuir para o desenvolvimento econômico e social do Estado e, conseqüentemente, do País.

Almério Melquíades de Araújo  
Coordenador do Ensino Médio e Técnico



## **CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**

### **Diretora Superintendente**

Laura Laganá

### **Vice-Diretor Superintendente**

Emilena Lorezon Bianco

### **Chefe de Gabinete da Superintendência**

Armando Natal Maurício, respondendo pelo expediente

## **REALIZAÇÃO**

---

### **Unidade do Ensino Médio e Técnico**

#### **Coordenador**

Almério Melquíades de Araújo

#### **Centro de Capacitação Técnica, Pedagógica e de Gestão - Cetec**

#### **Capacitações**

#### **Responsável**

Lucília dos Anjos Felgueiras Guerra

#### **Responsável Brasil Profissionalizado**

Silvana Maria Brenha Ribeiro

#### **Professor Coordenador de Projetos**

Jefferson Santana

#### **Parecer Técnico**

Ana Raquel Elisa Satim Rodrigues

#### **Revisão de Texto**

Cléber Mapelli Serrador

#### **Projeto Gráfico e diagramação**

Diego Santos

**CUSTOMER  
CENTRICITY**

Customer Centricity / coordenador, Jefferson Jeanmonod de Azevedo Santana; autor, Carlos Alberto Piazza Timolaria. -- São Paulo : Centro Paula Souza, 2019.

99 p.: il. ; 18x28 cm.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-7118-021-5

Publicação Papel

1. CUSTOMER CENTRICITY. 2. MARKETING. 3. DESIGN DE SERVIÇOS. 4. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR. 5. DESIGN ESTRATÉGICO. I. Santana, Jefferson Jeanmonod de Azevedo. II. Iaria, Carlos Alberto Piazza Timo. Título.

## APRESENTAÇÃO

O início do século XXI foi marcado por mudanças muito significativas nas formas e meios de informação e comunicação. O surgimento, barateamento e popularização de tecnologias como os satélites, computadores pessoais, internet de banda larga, web 2.0, câmeras digitais, tablets, smartphones transformaram profundamente o comportamento da sociedade, e por consequência, o de consumo.

Esse conjunto de tecnologias contribuíram para a popularização das redes sociais digitais e o compartilhamento da vida privada. A espetacularização da vida, apresentada por Guy Debord no livro *Sociedade do Espetáculo* (1967), se tornou comum e de certa forma incentivada por curtidas, compartilhamentos e ranqueamentos por hashtags nas redes sociais digitais.

Nunca foi tão fácil e barato comunicar-se e conectar-se com pessoas pelo mundo. Em troca de nossos dados, podemos nos conectar a maioria das redes sociais do mundo, entre elas, o Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn etc. Esta realidade propiciou certo poder ao consumidor, que passou a falar de forma positiva e/ou negativa sobre as marcas, política, comportamento, artes e tantas outras coisas que são do interesse de seus contatos sociais na web.

Se, até o final do século XX, o consumidor utilizava os canais de informação e comunicação de massa para consumir conteúdo criados pelos veículos, agora ele utiliza o seu smartphone para criar, editar e publicar conteúdo para os seus contatos, influenciando-os. O que era influenciado agora é influenciador. Portanto, o consumidor mudou e o mercado, os educadores e a sociedade precisam entender e enfrentar isso.

As estratégias de design e comunicação de massa geram atrito, ruído e insatisfação na experiência do consumidor. O consumidor espera uma experiência exclusiva, única e que o faça se sentir entendido e atendido em nível profundo. Nasce, então, a necessidade de estratégias de Customer Centricity, ou seja, de customização profunda da experiência do consumidor.

Para que este tipo de estratégia ocorra, é necessário, antes de qualquer coisa, conhecer melhor os consumidores, suas expectativas e necessidades. Neste caso, as mesmas tecnologias que contribuíram para a mudança do comportamento do consumidor serão e poderão ser usadas para o exercício que estabelecerá um programa de ações para conhece-lo e com isso atender melhor as suas necessidades e anseios.

É por causa deste cenário que se percebe a importância do desenvolvimento de capacitação, apostilas e conteúdos que possam nortear os profissionais, educadores e influenciadores a conhecer e construir conhecimento e estratégias de Customer Centricity.

Do ponto de vista prático, o conteúdo contribuirá com a apresentação e descrição de estratégias e instrumentos de ação que demonstram a importância dos planos de ação de Customer Centricity e, mais ainda, a valorização das novas tecnologias para a análise de Dados, customização da produção e consumo, além de proporcionar uma melhor experiência para o consumidor e usuário.

São discutidos conceitos, técnicas e propostas para Design Estratégico – UI (Interface do usuário); UX (Experiência do usuário); CX (Experiência do usuário); BX (Experiência de marca) – e como estes itens podem ajudar você na sala de aula, escola, empresa e vida no desenvolvimento de estratégias de Customer Centricity.

**Jefferson Jeanmonod A. Santana**  
*Coordenador de Projetos*  
*Cetec - 2019*

## SUMÁRIO

Introdução .....	11
Relacionamento através da História .....	13
Papéis, hábitos e comportamentos .....	13
Aspectos socioculturais .....	13
Hierarquias sociais e consumo .....	14
Comportamentos .....	14
Códigos Culturais .....	15
Povos e Culturas .....	15
Código Cultural e seus princípios .....	15
Movimentos de descentralização do consumo .....	17
Estratégias de Relacionamento .....	18
MR e CRM – Marketing de Relacionamento e Customer Relationship Management .....	18
SCRM – Social Customer Relationship Management .....	19
A base de clientes, não clientes, prospects e suspects - Importância da proteção das bases .....	23
Relacionamentos, sustentabilidade, educação para o consumo e cidadania .....	23
Lifetime Value .....	25
O conceito de Lifetime Value (LTV) .....	25
Necessidade de se reter o cliente .....	26
Cálculo do valor do relacionamento com os clientes .....	27
Repetição e relação de dependability .....	28
Marketing de Permissão .....	30
O que é Marketing de Permissão? .....	30
Marketing de Permissão VS Marketing de Interrupção .....	31
Regras na aplicação de Marketing de Permissão .....	32
Programas de Incentivo e de Relacionamento .....	33
Conceitos e Propósitos .....	33
Metodologia dos Programas de Relacionamento .....	33
Avaliação dos Programas de Relacionamento e Fidelização .....	34

CIM – Comunicação Integrada de Marketing .....	37
Posicionamento.....	37
Necessidades crescentes de comunicação.....	38
Busca de soluções de comunicação .....	39
Marcas e Organizações do Século XXI.....	39
Marketing e CIM – Comunicação Integrada de Marketing.....	41
Conceitos.....	41
Desafios .....	44
Planejamento de CIM – Comunicação Integrada de Marketing.....	46
Definição de CIM .....	46
Características de CIM .....	47
Modelo de comunicação de CIM .....	49
Aplicação do conceito de CIM .....	50
Mix e ferramentas da Comunicação de Marketing.....	52
Ferramental de comunicação de marketing .....	52
MRC – Marketing Relacionados a Causas .....	53
Detalhamento do grupo das ferramentas principais ou tradicionais.....	54
Publicidade .....	55
Propaganda .....	55
Patrocínios.....	57
Promoção de vendas.....	58
Relações Públicas .....	59
Marketing Direto.....	59
Venda Pessoal .....	60
Detalhamento do grupo das ferramentas complementares.....	61
Product Placement.....	61
Ações cooperadas com o Trade.....	62
Marketing Digital .....	62
Eventos.....	63
Merchandising.....	63
Folhetos e Catálogos.....	64
Detalhamento do grupo das ferramentas Inovadoras.....	64
Buzzmarketing , marketing viral, marketing de guerrilha e marketing de rua.....	64
Advertainment - Propaganda no Lazer.....	65

Transmídia & Storytelling .....	66
Transmídia .....	67
O poder psicológico das histórias .....	67
União de CIM e Transmídia Storytelling .....	69
Transmídia Storytelling .....	70
Mundo Digital .....	71
Mindset Digital .....	71
Customer Centricity .....	80
Conceito .....	80
Desafios para se obter um ambiente customer centricity .....	82
Limites de operação do Customer Centricity .....	83
Jornada do Consumidor .....	84
Aprendizado e descoberta .....	85
Reconhecimento do problema .....	85
Consideração da solução .....	85
Decisão de compra .....	85
User Experience - UX .....	88
O valor do consumidor .....	90
Referências Bibliográficas .....	92

# INTRODUÇÃO

A necessidade de interação entre pessoas e a criação de hierarquias entre as formas de relacionamento não são uma novidade e nasceu nos primórdios da história. Havia nestes ambientes, um personagem importantíssimo que era a figura do emissor de determinada mensagem, bastando aos demais o cumprimento ou a aceitação daquele conceito explanado uma verdade absoluta a ponto de se transformar em uma regra em muitos casos. Estas regras, não raro, fundamentavam conflitos e muitas discórdias, exatamente por tratarem de uma percepção isolada e não de uma coletividade.

Desde a descoberta da escrita no ano de 400 aC, até os dias de hoje, muita coisa mudou e muito se avançou e com velocidade estonteante. Das pinturas rupestres ao poder das mídias sociais, o primeiro selo postal do mundo (Penny Black) somente aconteceu na Inglaterra no dia 1 de março de 1840, dando início a um serviço de entrega de correspondências e encomendas. Em 1991 a execução do conceito de *e-Commerce* foi possível quando a internet foi aberta para fins comerciais e somente a partir desta data as empresas começaram a fixar seus endereços no ambiente da web.

A Amazon foi uma das primeiras grandes companhias a vender produtos pela internet, ela foi fundada pelo Jeff Bezos em 1994. A Amazon começou como uma livraria online e depois se diversificou adicionando outros itens, como Vídeos VHS (que não existem mais), CDs, DVDs, softwares, vídeo games, eletrônicos em geral, MP3, roupas, mobília, brinquedos e até alimentos.

Esta velocidade fez com que a necessidade de aprimoramento do relacionamento com os clientes estivesse no topo das preocupações, bem como da observância dos fatores ligados à concorrência, antes somente entre lojas e pontos de venda de uma mesma rua ou região.

O relacionamento com os consumidores, bem como a experiência deles com o que queremos oferecer é fator preponderante para o sucesso dos negócios, da sobrevivência empresarial, mas também do fortalecimento da marca e do valor de mercado das companhias.

Esta revolução digital trouxe novos recursos nas mãos de consumidores, que eles não tinham até então, dando-lhes um aumento substancial do poder de compra, maior variedade de bens e serviços disponíveis, grande quantidade de informações sobre praticamente tudo, maior facilidade de interagir, fazer e receber pedidos e uma capacidade comparar impressões sobre produtos e serviços (Kotler P. , *Marketing Essencial: conceito, estratégias e casos*, 2005) e em novos sistemas plataformizados, que estão praticamente devorando o mundo que antes era mais linear. Airbnb era ridicularizado pelos hotéis, assim como o Uber, de uma inicial transgressão, está rumo ao domínio global do setor de transporte local (Geoffrey Parker, 2016).

Esta capacitação dará um cenário abrangente sobre a necessidade de entendimento sobre a questão da projeção do relacionamento e da experiência do consumidor, bem como da necessidade em consolidar uma marca forte no entorno das relações de consumo através de novas formas de gestão da comunicação integrada e outras formas de comunicação, do design e do processamento dos dados de comportamento e da jornada dos consumidores.

Também pretende demonstrar que a aplicação de CRM e do SCRM são processos que envolvem ainda uma infinidade de conhecimentos e são processos criativos por excelência, uma filosofia de atuação que visa perenidade nas relações com todos os públicos de interesse, não só os clientes diretos, mas também os clientes subsequentes, fornecedores, influenciadores e todo tipo de necessidade de relacionamento para se colocar uma ideia a serviço do mercado e como transacionar com eles, criando plataformas de marcas sedimentados em processos de design estratégico (Norman D. A., 2004).

# RELACIONAMENTO ATRAVÉS DA HISTÓRIA

Este capítulo abordará que as funções do relacionamento nas sociedades mais antigas já eram consideradas nas formas de comunicação existentes. E muitas das vezes orientavam as funções e a hierarquia social. Também o conceito de registrar os dados das diferenças de tratamento entre pessoas diferentes e com funções sociais diferentes, já era praticado no século XVII.

## PAPÉIS, HÁBITOS E COMPORTAMENTOS

Durante a Idade Média (Século V ao Século XV) havia uma nítida organização de papéis com personagens bem marcados e com necessidades diferentes. Havia uma nítida diferença entre a classe social das pessoas que chegavam até na base de alimentação de cada uma delas. O primeiro modo de comunicação e de diferenciação social é o comportamento alimentar, traçando o modelo da imagem da sociedade e estilos de alimentação (Montanari J.-L. F., 1998).<sup>1</sup> A **“qualidade da pessoa”** determinava (e determina até os dias de hoje) o nível de qualidade dos alimentos que consumia, entre outros itens de consumo. Este é um importante aspecto sociocultural que persiste até os dias de hoje nas relações de consumo entre pessoas de classes sociais diferentes, com comportamentos diferentes e com aspirações sociais e de consumo.

## ASPECTOS SOCIOCULTURAIS

Ainda na Idade Média, a necessidade de dar e conhecer decisões, inovações ou mudanças eram todas feitas através de eventos sociais e não raro caracterizada por refeições coletivas. Estes encontros eram feitos para selar a paz ou faziam alianças e também a continuidade dos seus laços, como o casamento, o batizado, a sagração de um cavaleiro e as refeições eram (e ainda o são) consideradas como a criação ou ainda o reconhecimento de um laço social. Na Idade Média Alta, foram muitos os eventos e refeições no âmbito da afirmação amizade ou das relações associativas. Até os dias de hoje, as datas importantes, o fechamento de negócios, o

---

1- Capítulo 17 – Os Camponeses, os guerreiros e os sacerdotes: imagem da sociedade e estilos de alimentação.

encontro com clientes, *prospects*<sup>2</sup>, negociações importantes, dependem de um *momentum*, onde não raro encontram-se bebidas e comidas para se selar a amizade, a vida associativa e um pacto realizado.

## HIERARQUIAS SOCIAIS E CONSUMO

É bastante intuitivo percebermos que existe uma ligação direta entre a classe social e o comportamento de compra e que os produtos possuem valor social e diferenciam pessoas umas das outras e até irradiam padrões de consumo para outras (Portal, 2010). As roupas, a forma das residências, os equipamentos domésticos, os calçados, o pão, as formas de transporte demarcam capacidade de consumo e de posicionamento social. O comportamento de compra leva em conta fatores como cultura, subculturas e classe social. A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos das pessoas (Kotler P., Marketing Essencial, 2007).

## COMPORTAMENTOS

Os protocolos sociais na Idade Média eram minuciosamente cuidados porque eram fontes de inspiração para os miniaturistas que anotavam tudo que ocorria e registravam em imagens e relatos os principais comportamentos. Os relatos não eram somente descritivos, mas sim, registravam todos os pontos importantes, como padrões de convivência. A presença de ambos os sexos ou ainda a exclusão de algum personagem importante que até os dias de hoje representam uma informação de suma importância. Este comportamento existe até hoje e pauta os relacionamentos na dualidade dos **incluídos e dos excluídos** (Montanari J.-L. F., 1998), um mundo que nos guia e que deixa sinais de quem faz ou não parte das cadeias sociais, ou os que estão fora ou ainda os que mudaram suas maneiras de comportamento. O fato é que existe uma linha bem marcada e coerente na forma de pensar e agir e de se fazer parte ou não de uma determinada ação. A base dos relacionamentos é pautada pela inclusão ou exclusão ou ainda pela aspiração em fazer parte de um determinado grupo.

---

2- Palavra de origem inglesa que denota consumidor potencial conhecido.

# CÓDIGOS CULTURAIS

Neste capítulo veremos que há jeitos diferentes de se pensar, interagir e se relacionar dependendo dos diversos códigos culturais existentes e que é de suma importância a observância deles quanto aos padrões a serem usados nas inter-relações pessoais e também nas relações com as pessoas de forma geral. Vamos ver como o consumo pode ser descentralizado das grandes metrópoles, promovendo a melhoria das condições de vida de milhares no Brasil, originado com a melhoria da distribuição de renda e as classes de acesso a novos padrões de consumo.

## POVOS E CULTURAS

Povos diferentes têm culturas, vidas e aspirações diferentes. Há uma necessidade intrínseca de estudar profundamente os impactos culturais numa sociedade tanto para se entender as relações humanas, mas as de consumo também e compreender que os fatores determinantes para uma economia podem não ser igual em outras. Muitas são as expressões e ícones. A cor do luto no Brasil é o preto, no Japão é branco, já na Indonésia, o luto é registrado com grande festa, não com tristeza como em muitos outros países. As grandes coroas de flores são colocadas na entrada de um grande casamento na Turquia, por exemplo, não nos sepultamentos. Os hábitos alimentares, religião, tradições milenares, clima, etnias, transformam o homem em diversas formas. Relacionar-se com pessoas diferentes em ambientes culturais diferentes é uma arte a ser aprendida. Requer experiência e curiosidade, desapego, treinamento para se abstrair da própria cultura, o que se chama de observador desapegado nos treinamentos comportamentais e que auxiliam muito em situações de crises ou na codificação dos movimentos da sociedade.

## CÓDIGO CULTURAL E SEUS PRINCÍPIOS

O autor Clotaire Rapaille (Rapaille, O Código Cultural, 2007) relata extensamente sobre os processos de observação dos códigos culturais que podem impactar as ambições das empresas. Com o advento da globalização é necessário promover produtos e serviços diferentes em locais do planeta onde não se conhece muito bem as diferenças culturais envolvidas e mesmo o que circunda a aceitação ou não dos produtos e servi-

ços. Também, a forma de estruturar o pensamento para se decodificar os códigos a benefício do desenvolvimento empresarial. Para estes fins este autor destaca 5 princípios:

- **Você não pode acreditar naquilo que as pessoas dizem.** Há grandes distâncias entre o que as pessoas relatam e aquilo que realmente querem expressar, é necessário que haja um “estranho profissional” como ele diz, ou com outros chamam do observado desapegado, que busca as respostas do “cérebro reptiliano”, o local onde os instintos são guardados<sup>3</sup>, diz Clotaire.
- **A emoção é a energia necessária para aprender algo.** Clotaire defende que a que as emoções são a chave para o aprendizado, uma chave para gerar impressões marcantes. A grande maioria dos aprendizados ocorrem até os 7 anos de idade. A emoção continua a prover profundas impressões ao longo de nossas vidas.
- **A mensagem está na estrutura, não em seu conteúdo.** O autor usa uma figura interessante ao mencionar “Um tio não existe se não houver um sobrinho, não há uma esposa se não houver um marido e, da mesma forma, não há uma mãe sem um filho. O parentesco é a estrutura, parafraseando Claude Lévi-Strauss<sup>4</sup>. Quando examinamos por que as pessoas agem de certas maneiras, é necessário olhar além dos conteúdos aparentes, mas sim dentro da estrutura.
- **Existe uma janela de tempo para causar uma impressão profunda e seu significado varia de uma cultura para outra.** A maioria das pessoas é exposta a somente uma cultura até os 7 anos, elas passam a maioria do tempo em casa ou na vizinhança e o período mais ativo de uma criança americana ocorre em um contexto americano. As estruturas mentais formadas em um ambiente americano preenchem seu subconsciente. Isto explica porque as pessoas com culturas diferentes têm reações tão distantes e controversas às mesmas coisas, aos mesmos inputs.
- **Para ter acesso ao significado de uma impressão profunda numa outra cultura, você deve aprender seu código.** As mensagens variam enormemente de cultura para cultura e, portanto, o mesmo ocorre com os códigos. Existe, para Clotaire, um terceiro subconsciente, o cultural. Essa noção e estes princípios são a evidência irrefutável que existe uma mente americana, uma mente francesa, uma mente inglesa, uma mente curda e uma mente na Letônia. Cada cultura tem a sua mentalidade, e essa mentalidade nos ensina sobre quem somos nas profundezas de nosso inconsciente.

---

3- Cérebro reptiliano é a região do pecíolo ou talo do cérebro ligado ao cerebelo, a parte mais antiga e menor da evolução cerebral. Várias ramificações das células do talo cerebral determinam o nível de alerta (lutar ou fugir) e regulam os processos de vegetativos do corpo, como a respiração, batimentos do coração, etc. Em suma, o cérebro reptiliano comanda os instintos de todos os seres humanos animados, sendo o responsável pelas necessidades humanas fundamentais, como sobrevivência, manutenção física, armazenamento de alimentos, dominação, asseio e acasalamento.

4- Página 20 do livro O Código Cultural de Clotaire Rapaille.

## MOVIMENTOS DE DESCENTRALIZAÇÃO DO CONSUMO

Recentemente foi publicada uma matéria especial na Revista Época (Cornachione, 2012) sobre os dados que evidenciam uma migração muito acentuada de consumo no Brasil, mostrando que nem os juros extorsivos foram capazes de fazer diminuir o nível das compras no Brasil. Os itens básicos já não pesam como antes e é possível gastar um pouco mais com artigos supérfluos. Nesta matéria e segundo a Abipeme – Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisas de Mercado, o interior do Brasil ganhou poder de consumo com relação às capitais, a parcela do consumo a cargo das classes B e C passou de 60% em 2001 para 76% em 2011. Na classe D caiu de 13% para 5% no mesmo período. Há de se considerar que o número de pobres caiu, mas, apesar do forte crescimento dos últimos anos, o poder de consumo ainda é relativamente baixo no Norte e no Nordeste do Brasil. A descentralização promove a necessidade de entendimento profundo sobre a economia, aspectos sobre a melhor distribuição de renda, dos mercados, das novas necessidades de consumo de classes emergentes e no contraponto, do estudo da capacidade de honrar as dívidas assumidas. A Serasa Experian nota que há um volume muito grande de cheques devolvidos, o maior em 2 anos no mês de dezembro de 2011. Há a necessidade de entender as forças motrizes que determinam a educação para o consumo e a educação para as finanças pessoais, bem como o ajuste das empresas ao distribuir produtos mais ajustados às classes emergentes, criando padrões de relacionamento e interação com esta base de clientes. Também no contraponto, os consumidores de produtos de alto luxo no Brasil têm compra média de R\$ 3.500,00 e a expectativa deste mercado era de fazer um ano de 2010 com um incremento de 50% a mais relativo ao ano anterior. O mercado de luxo naquele ano representou uma injeção de R\$ 6,5 bilhões, 8% a mais relativo ao ano anterior (Yoshida, 2010)<sup>5</sup>. Em 2018 este mercado cresceu no Brasil 7,8% injetando R\$ 26,2 bilhões<sup>6</sup> no mercado, o que é muito considerando cenário de recessão próxima da economia total brasileira.

É bastante claro que há necessidade de competências no exercício do relacionamento com estes públicos com características tão diferentes e tão diferentes, em forma, conteúdo e experiências.

5- <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI127499-16357,00.html> – Mapeamento do mercado de luxo no Brasil.

6- <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/mesmo-com-consumidor-cauteloso-mercado-de-luxo-cresceu-78-no-brasil-em-2018-6fkhqjohzg5h7tpe8hdt9og9e/>

# ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO

Este capítulo está dedicado às estratégias do relacionamento e da projeção da experiência, como se pode projetar um relacionamento ideal e aproximar o máximo possível uma promessa feita da realidade do cliente ou dos mercados. Também busca ressaltar que uma estratégia de relacionamento baseada no **Marketing de Relacionamento** é uma ferramenta poderosa de desenvolvimento da própria sociedade melhorando a percepção de marca e dos padrões de ajuste de produtos, serviços, intenções e das próprias promessas feitas ao mercado.

## MR E CRM – MARKETING DE RELACIONAMENTO E CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

O Marketing de Relacionamento é considerado assunto chave no processo de desenvolvimento de clientes leais e de aumento de lucratividade nas empresas e as etapas deste processo são detalhadas abaixo, ainda muito válidos, (Griffin, Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it, 1995):



**Figura 1 – O Processo de Desenvolvimento do Cliente**

A figura sugere que quanto maior o nível de desenvolvimento do cliente, maior será sua rentabilidade e maior será a obrigatoriedade de investir para a construção da fidelidade, a tal ponto que os clientes considerados “Parceiros” chegam até a participar de processos de planejamento das empresas, dada a sua importância no processo de construção do sucesso da empresa e da necessidade da implantação de uma forma de marketing mais colaborativa e não só voltado aos consumidores e clientes, mas aos valores, levan-

do relacionamento um-para-um (One2One) para o relacionamento um-para-muitos (One2Many) ou ainda muitos-para-muitos (Many2Many), no estudo das mídias sociais e seus impactos nesta matéria.

CRM, da sigla *Customer Relationship Management*, refere-se ao sistema de gestão e gerenciamento dos clientes em suas diferentes formas de contribuição e lucratividade para a corporação. Há muita confusão com relação ao termo, porque muitos acreditam e até confirmam que o processo de CRM pode ser resumido em um processo tecnológico, um sistema ou software que lhe dá tudo que precisa para ter a melhor experiência do cliente possível ou total.

Isto é um engano, o processo definido no **Marketing de Relacionamento é uma filosofia**, uma forma de fazer, um projeto que define todos os passos do que se busca em uma relação eficaz com os clientes.

Refere-se a um processo de atitude, de crenças ou convicções empresariais e de posicionamento de marca, sobretudo. No campo da experiência do consumidor, é importante considerar o gerenciamento das expectativas e das ansiedades do consumidor, ajustando todas as fases do processo de relacionamento a estas percepções de clientes em seus mais diferentes níveis de desenvolvimento. Um vídeo postado no Youtube explicita de forma bem convincente este conteúdo<sup>7</sup>. Neste vídeo, o consultor de mercado Luis German Quintero fala para um programa de TV na Colômbia, sobre a importância do assunto bem como sobre as diferenças entre considerar CRM um software ou uma filosofia empresarial.

Em uma visão avançada do conceito de Marketing de Relacionamento diz que “O Marketing de Relacionamento é a interação das redes de relacionamento” (Gummesson, 2010). O autor ainda fundamenta que uma rede é um relacionamento de muitas partes, que podem se transformar em modelos bastante complexos e que podem combinar diversas formas de abordagem, como o relacionamento B2B – *Business to Business*, o B2C – *Business to Consumer* e com os avanços da telefonia e das redes de computadores, a internet, o C2C, o *Consumer to Consumer*. De forma geral, segundo o autor, **CRM são os valores e estratégias do MR – Marketing de Relacionamento** com a ênfase especial no relacionamento entre um cliente e um fornecedor, transformados em aplicação prática e dependentes de ação humana e de TI, Tecnologia da Informação.

## **SCRM – SOCIAL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

Uma das definições de SCRM é a que diz: “SCRM é uma filosofia, uma estratégia de negócios, suportada por uma plataforma tecnológica, que envolve regras de negócios, fluxos de trabalho, características processuais e

7- [http://www.youtube.com/watch?v=6Z0zIF6kvx8&feature=context&context=C3971c61AD0EgsToPDskJjo2jlaW\\_N4vc7qQcQretg](http://www.youtube.com/watch?v=6Z0zIF6kvx8&feature=context&context=C3971c61AD0EgsToPDskJjo2jlaW_N4vc7qQcQretg)

sociais, desenhada para engajar consumidores em uma conversa colaborativa de forma a prover valores benéficos mútuos, em um ambiente de negócios confiável e transparente”. É a resposta da empresa ao processo de propriedade da conversação, dos consumidores (Greenberg, 2010).

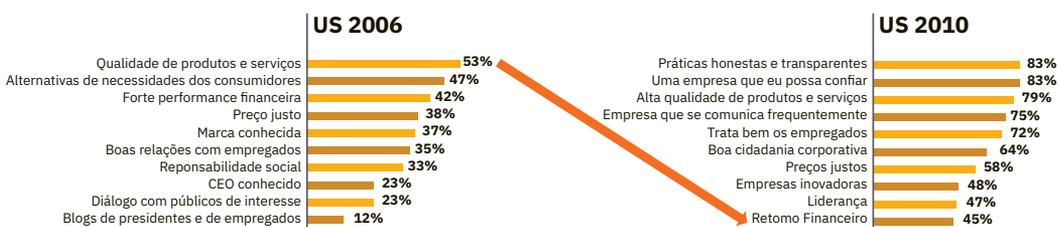
Em outras palavras pode-se também dizer que SCRМ é parte do negócio social que ajuda as empresas a fazer, dar sentido e atuar nos dados que são coletados nas interações sociais dos consumidores.

Neste ambiente, muitas coisas acontecem de forma diferente ao usual e os desafios atuais são muito grandes por conta da independência que os consumidores têm em registrar suas ideias e percepções. Os principais desafios estão na enorme variedade de fontes de dados disponível, nas demandas e expectativas dos consumidores, que assumem total controle sobre as conversas e sobre a imagem de marca, *insights* e percepções deles. Do lado das empresas há o desafio em humanizar a marca, assumir proativamente a transparência nas práticas e conceitos e com isto estar sempre à frente dos concorrentes e ainda atrair, desenvolver e reter clientes.

Dados da Consultoria Deloitte mostram que as preocupações das pessoas mudaram muito nos últimos anos. Nos Estados Unidos, há um forte movimento pela ética e pela moralização no tratamento ocorrida depois da severa crise de confiança gerada por fraudes contábeis<sup>8</sup>, que quebraram bancos e destruíram a reputação de muitas empresas. Também há de se considerar que os movimentos tecnológicos afloram premissas de credibilidade e ética que não vem mais da consciência humana ou no compromisso empresarial, mas sim dos ambientes panópticos (Foucault, 2013) estabelecidos e hiperativos pela tecnologia (Carelli, Black Mirror Direito e Sociedade, 2018).

Estes dados demonstram uma preocupação bem concreta na Figura 2 abaixo:

**Figura 2 - O que determina a confiança em uma empresa?**



Fonte: Deloitte 2010

É bastante clara a mudança do que as pessoas esperam das empresas e isto cada vez mais está na ordem do dia, porém, é importante se ter em mente que o **SCRМ nasceu antes das mídias sociais** e que mesmo com

8- Fraude contábil ocorrida nos Estados Unidos em 2002 originada pela empresa Enron e que afetou sobremaneira a reputação da empresa de auditoria Arthur Andersen. Foi criado, então os dispositivos para controlar as informações contábeis através do SOX – Sarbane Oxley e do FCPA – Código de Ética e Conduta Comercial, um importante conjunto de leis antitruste americanas.

todos os mecanismos 2.0<sup>9</sup>, ainda há muito que se aprender e muito a assimilar e que **SCRM apesar de ser uma evolução do CRM, o conceito não o substitui. A tecnologia é um elemento importante e é um facilitador para ambos, porém, SCRM é uma estratégia ao mesmo passo que o uso da tecnologia não determina o CRM.**

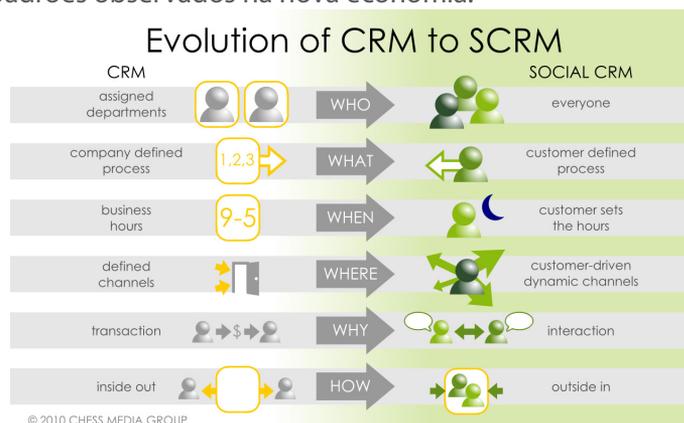
As principais diferenças entre CRM e SCRM podem ser ilustradas na Figura 3 abaixo:

Figura 3 – Diferenças entre CRM e SCRM



Fonte: <http://blogs.zdnet.com/hinchcliffe>

Também, segundo Jacob Morgan (Morgan, 2010), há elementos a serem considerados, sobre a evolução do CRM para SCRM e que determina os novos padrões observados na nova economia:



Fonte: Chess Media Group 2010

9- Web 2.0 é um termo usado para designar uma segunda geração de comunidades e serviços, tendo como conceito a Web e através de aplicativos baseados em redes sociais e tecnologia da informação. Web 2.0 foi criado em 2004 pela empresa americana O'Reilly Media. ([www.osignificado.com.br](http://www.osignificado.com.br))

Logo acima, afirmamos que o SCRM nasceu antes das mídias sociais e que esta ocupa importante destaque nas formas de relacionamento hoje com consumidores, *prospects* e *suspects*. Há que se esclarecer os dois conceitos e inter-relacionar ambos para melhor compreensão uma vez que as fusões existem:

Com esta finalidade, o consultor Fábio Cipriani (Cipriani, 2011), promove uma importante reflexão sobre esta interação, conforme Figura 6 abaixo:

**Figura 6: Inter-relação Media Social vs SCRM**



Fonte: Fábio Cipriani

Também, no sentido de elucidar melhor o comportamento do novo consumidor social, o consultor também elucida as relações que o este consumidor adota, abaixo, na Figura 7

**Figura 7: O Novo Consumidor Social**



Fonte: Inter-relação Media Social vs SCRM - Fábio Cipriani

## A BASE DE CLIENTES, NÃO CLIENTES, PROSPECTS<sup>10</sup> E SUSPECTS<sup>11</sup> - IMPORTÂNCIA DA PROTEÇÃO DAS BASES

A nova economia digital traz uma realidade bastante pertinente sobre os dados pessoais, muitos de usuários comuns da internet que deixam muitos vestígios sobre si mesmos na rede. São informações trocadas em sites, blogs, sites de busca ou de compras e de mídias sociais, colocando um dos ativos mais importantes e valiosos, disponível antes de interesse de marcas e empresas, agora ao dispor dos próprios donos dos dados. A abundância de conteúdos pessoais e de comportamento está fazendo surgir uma onda de *startup* que traz os próprios donos dos dados no comando do uso dessas informações.

Além da necessidade da observância das leis de diversos países que protegem os dados privados das pessoas e empresas, há agora repositórios onde as pessoas podem deixar seus relatos, inserir dados em *gems*, ou cofres digitais sobre as preferências sobre vários ângulos de sua experiência de consumo e a ideia de um futuro bastante próximo é fazer com que os próprios usuários possam negociar o acesso aos seus cofres privativos com anunciantes e marcas (Faust, 2012).

Isto poderá ocorrer na forma de descontos na contratação de serviços ou ainda com recebimento de pagamento em dinheiro. Isto caracteriza uma inversão bastante sensível sobre a forma como as empresas fazem hoje, comprando bases de dados, ou compartilhando outras em atividades de *cross-selling*<sup>12</sup>, ou buscando contatos próprios. Há uma enorme rejeição às empresas que usam dados não autorizados ou listas de pessoas possíveis consumidoras para oferecimento irrestrito de produtos e serviços. Com esta nova forma, as empresas negociam diretamente com os donos das informações.

---

10- Prospects, palavra de origem inglesa que denota consumidores potenciais conhecidos.

11- Suspects palavra de origem inglesa que denota consumidores potenciais não conhecidos.

12- Cross-selling é uma técnica de vendas na qual se tenta vender aos seus clientes já existentes, outros produtos e serviços daquele que originalmente levou à relação de clientela.

## RELACIONAMENTOS, SUSTENTABILIDADE, EDUCAÇÃO PARA O CONSUMO E CIDADANIA

De acordo com os dados constantes na Figura 2, discutido no capítulo 3.2, há uma necessidade premente em se estabelecer bases para aumentar os padrões de governança corporativa e das práticas associadas à real participação no mundo corporativo.

Há formas de relato de sustentabilidade como o GRI G313, que é um dos mais usados no Brasil e em outros lugares do mundo e que será detalhado no Capítulo 7. A educação para o consumo é algo bastante complexo e muito apreciado em classes de acesso a novas plataformas de consumo. Muitas destas ações são encaradas dentro do processo de gestão de responsabilidade socioambiental e são descritos na NBR ISO 26.000<sup>14</sup>. Também contempla a responsabilidade sobre produtos e serviços como assunto de suma importância perante os ativos do relacionamento com diversos públicos de interesse. A observância destes mecanismos eleva a percepção da empresa no tocante à transparência e respeito aos consumidores e à comunidade do entorno dos negócios da empresa, colocando a sua marca em destaque perante os conceitos de participação e cidadania. Importante destacar que a aplicação de **Responsabilidade socioambiental traz como pressuposto o oferecimento de produtos e serviços com qualidade superior, ética e transparência nas relações com todos os públicos de interesse**. Esta é a base, sem isto não haverá nunca o conceito da responsabilidade social corporativa e forma a base da cidadania.

13- [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

14- <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=80778>

# LIFETIME VALUE

Neste capítulo vamos abordar a questão do termo Lifetime value bem como das relações de ferramental de mensuração das ações de marketing, bem como alguns conceitos gerais sobre o impacto dos relacionamentos no conceito de análise de ciclo de vida de clientes.

## O CONCEITO DE LIFETIME VALUE (LTV)

Há de se observar que existem duas formas de ver a questão do valor, tanto na relação consumidor, quanto na do produto, então Customer Centricity<sup>15</sup> e Product Centricity<sup>16</sup> são conceitos diferentes que devem ser considerados. O centro em produtos traz uma figura metafórica da Cinderela, onde só há um sapato para uma pessoa. Tudo é ajustado a ela. Já no Customer Centricity, o foco é no conjunto de todas as necessidades que este possa ter com uma marca (Fader, The Customer Centricity Playbook Implementing a Winning Strategy Driven By Customer Lifetime Value, 2018).

Também há de se pensar que nem todos os consumidores criam valor relevante, portanto *customer centricity* é uma estratégia para fundamentar o alinhamento dos produtos de uma certa empresa com as necessidades e desejos das pessoas. Ou seja, obter maiores lucros por mais longo tempo, observando-se operações repetidas de experiências. (Fader, Customer Centricity - Focus in The Right Customers for Strategic Advantage, 2012)

Costumeiramente ouve-se que é mais barato manter um cliente que trazer um novo (PME, 2012). Um cliente atual, já tem uma história com determinada empresa e já fez uma decisão por uma marca ou produto anteriormente, é mais conveniente investir em sistemas que ajudem a identificar aspirações futuras destes consumidores e mantê-lo na base. Buscar novos clientes significa um esforço muito maior em buscá-lo entre *prospects* e *suspects* e há a necessidade de investimento de muitos recursos financeiros para trazê-lo à base de consumo da empresa. Aliado a isto, **há uma tendência das empresas se orientarem mais para transações contínuas**, quando a empresa busca manter um relacionamento mais próximo e constante em detrimento às transações individuais (Grinberg, Grinberg Consulting, 2012).

15- Palavra de origem inglesa que denota centro total no consumidor, é um conceito maior que foco no cliente. Neste caso a ideia é que o consumidor é a razão maior de tudo que fazemos por ele.

16- Palavra de origem inglesa que denota o centro total dos esforços no produto, ele é o centro e as pessoas orbitam nele, não sendo necessariamente consumidores.

O oferecimento contínuo de produtos e serviços cria uma relação de proximidade e de uma “ajuda” aos padrões de consumo de consumidores e ao mesmo o surpreende, porque as relações preocupadas em gerar conveniência devem ser estimuladas, mas nunca exageradas. Há iniciativas que geram efeito oposto a isto quando são exercidas com grande excesso e chega a ponto de irritar os consumidores, porque passam a não ver mais como um serviço, mas sim como uma preocupação unilateral de gerar venda a qualquer custo. Existem muitos exemplos disto, tratados com humor muitas das vezes por conta das situações inusitadas de agentes que não entendem perfeitamente as necessidades dos consumidores<sup>17</sup> e oferecem serviços parciais<sup>18</sup>, ou ainda completamente fora das aspirações momentâneas dos consumidores gerando, não raro, prejuízos aos clientes<sup>19</sup>. O desafio está em buscar a evolução de clientes em fãs<sup>20</sup> e com isto conquistar perenidade vida longa nos negócios. Ou seja, estes desajustes causam prejuízo financeiro porque causa o “divórcio” entre a marca e o consumidor<sup>21</sup>, rompendo um ciclo rentável e com benefícios para os dois lados.

## NECESSIDADE DE SE RETER O CLIENTE

Como se pode observar, o nível de relacionamento de empresa para empresa varia de acordo com o ramo de negócio, e de necessidade para necessidade e há que se considerar que tipo de custos um cliente pode ter ao escolher algum outro fornecedor. Há um ambiente de enorme concorrência e muitos produtos no mercado e que existe uma verdadeira batalha pela conquista da mente dos consumidores e que estes consumidores são inseguros e preferem as marcas que lhes diminuam a sensação de risco (Trout, 2005). Uma possível volta de um consumidor é custosa e muito difícil de acontecer uma vez que há a criação de barreiras inclusive as psicológicas para que isto aconteça e não raro se transformam em litígios judiciais<sup>22</sup>.

Este exemplo demonstra que há a necessidade da criação de mecanismos criativos de manutenção dos clientes e mais que buscar informações, há a necessidade de estudar as percepções advindas dos clientes acerca dos serviços e não considerar apenas clientes satisfeitos, mas sim clientes fiéis (Kotler P. , Administração de Marketing, 2000). Também o conjunto dos exemplos mostra que há um claro abismo entre o que as empresas oferecem e o registro das necessidades do **consumidor, criando uma zona de intenso e litigioso conflito.**

17- [http://www.youtube.com/watch?v=fsonTLMleO8&feature=Bfa&list=FLe8XM4ajWnNmiiSfXWBBW1A&lf=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=fsonTLMleO8&feature=Bfa&list=FLe8XM4ajWnNmiiSfXWBBW1A&lf=plpp_video)

18- [http://www.youtube.com/watch?v=XsrYrghy00w&feature=autoplay&list=FLe8XM4ajWnNmiiSfXWBBW1A&lf=plpp\\_video&playnext=1](http://www.youtube.com/watch?v=XsrYrghy00w&feature=autoplay&list=FLe8XM4ajWnNmiiSfXWBBW1A&lf=plpp_video&playnext=1)

19- [http://www.youtube.com/watch?v=CFixDfwp11U&feature=Bfa&list=FLe8XM4ajWnNmiiSfXWBBW1A&lf=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=CFixDfwp11U&feature=Bfa&list=FLe8XM4ajWnNmiiSfXWBBW1A&lf=plpp_video)

20- [http://www.youtube.com/watch?v=KfprZg20Ee4&feature=Bfa&list=FLe8XM4ajWnNmiiSfXWBBW1A&lf=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=KfprZg20Ee4&feature=Bfa&list=FLe8XM4ajWnNmiiSfXWBBW1A&lf=plpp_video)

21- [http://www.youtube.com/watch?v=3iYFj2NgaiQ&list=FLe8XM4ajWnNmiiSfXWBBW1A&index=33&feature=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=3iYFj2NgaiQ&list=FLe8XM4ajWnNmiiSfXWBBW1A&index=33&feature=plpp_video)

22- [http://www.youtube.com/watch?v=\\_vLV5vuykHw](http://www.youtube.com/watch?v=_vLV5vuykHw)

## CÁLCULO DO VALOR DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

As empresas medem continuamente a satisfação dos clientes através de mecanismos de pesquisa e de coleta contínua de dados, porém não calculam de forma constante a lucratividade dos clientes considerando uma tarefa complexa e difícil no dia-a-dia das operações. Com isto deixam de conhecer a base de seus clientes lucrativos. Segundo Kotler, um cliente considerado lucrativo é uma pessoa, uma residência ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento das empresas, concedidas a ele (Kotler P., Administração de Marketing, 2000).

Os autores Hoekstra & Huizingh, propuseram uma forma de calcular o quanto vale para uma empresa o relacionamento de um cliente. Os autores consideram a seguinte afirmação:

“O valor total das contribuições diretas (transações) e indiretas (por exemplo: recomendações, ideias para novos produtos) para medir o lucro gerado de cada consumidor individual durante o seu ciclo de vida, ou seja, do início do relacionamento até o possível fim deste” (Huizingh, 1999)

Os autores sugerem que o cálculo do Lifetime Value depende de coleta de informações, conforme abaixo, na Figura 8:

**Figura 8 – Estrutura de Informações para o cálculo do LTV**

Tempo	Fornecedor	Cliente
Passado	1- Qualidade do Cliente	2- Qualidade do Fornecedor
Futuro	3- Potencial do Cliente	4- Potencial do Fornecedor

Fonte de Informações

Segundo Hoekstra & Huizingh, “as informações envolvidas no cálculo do Lifetime Value referem-se à análise do comportamento passado do cliente – 1 – Qualidade do Cliente – (número de produtos vendidos, média de vendas por período, por exemplo), à percepção do cliente acerca do comportamento passado do fornecedor – 2 – Qualidade do Fornecedor ao valor futuro do consumidor – 3 – Potencial do Cliente, calculado através de estimativas e dados passados e, ainda, à percepção dos clientes acerca do desempenho futuro dos Fornecedores – 4 – Potencial do Fornecedor – calculado através de índices como intenção de compra futuro e recomendação do fornecedor a outros clientes.

Isto virá a ajudar na compreensão e na capacidade de resposta a diversas questões, como por exemplo, quanto de investimento alocar (Grinberg, Grinberg Consulting, 2012):

- Quanto custa para a empresa adquirir e estabelecer um novo cliente?
- Quanto de lucro é esperado que um cliente gerasse para a empresa?
- Quanto tempo é esperado que um cliente ficasse com a empresa?
- Qual é o valor de um novo cliente para a empresa?
- Quanto vale a confiança que um consumidor deposita em uma marca?
- Quanto vale consumidores promoverem informações para melhorias nos produtos e na plataforma de design de serviços?

O valor percebido do cliente está ligado à intensidade do relacionamento deste com a empresa e isto pode de certa forma concretizar a percepção do investimento feito na qualidade do relacionamento e na conveniência dele.

Para todos os consumidores, as escolhas são influenciadas por percepções de valores, onde são formados prioritariamente por percepções de qualidade, preço e conveniência. Estas percepções tendem a ser relativamente cognitivas, objetivas, e racionais (Lemon, 2000).

Não há nada mais poderoso que possa destruir rapidamente as cadeias de valor do que a falta de gerenciamento no relacionamento com o cliente ou subestimar a capacidade de um cliente em gerar valor no relacionamento com uma empresa e com isto corroer todas as percepções de valor agregadas<sup>23</sup>.

Também relatos espontâneos postados nas redes sociais, que podem não só relatar a insatisfação, mas como ironiza a atuação empresarial, contaminando abertamente outros consumidores, de forma a destruir o valor conquistado pela empresa, pelo produto e principalmente pela marca (Prado, 2015)<sup>24</sup>.

## REPETIÇÃO E RELAÇÃO DE *DEPENDABILITY*<sup>25</sup>

Desde a mais tenra idade, todos passam por um processo intenso de aprendizagem e de repetidas formas de aprendizado. Pode-se com isto dizer que a aprendizagem eficaz deve obrigatoriamente estar ligada à repetição e isto cria um roteiro mental de reforço, caso isto não aconteça, tudo que se aprende será esquecido. Assim como a tabuada, as senhas do banco, os números dos documentos pessoais, o ato de dirigir um automóvel, a falar, a escrever, dependem de intensa repetição (Wozniak, 1999).

O mesmo acontece com as pessoas que aprendem determinados padrões comportamentais e os levam para o consumo. O cérebro precisa trabalhar no mesmo roteiro e para isto a simplicidade conta muitos pontos e deve-se respeitar o princípio da informação mínima (Wozniak, 1999). Por definição, material simples é mais fácil de lembrar e conseqüente o cérebro passa a executar determinado aprendizado como se fosse um roteiro. O

23- [http://www.youtube.com/watch?v=vTJ8gtkMS4g&list=FLe8XM4ajWnNmiiSfXWBBW1A&index=1&feature=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=vTJ8gtkMS4g&list=FLe8XM4ajWnNmiiSfXWBBW1A&index=1&feature=plpp_video)

24- <http://www.youtube.com/watch?v=hhfhT1oP60s>

25- Palavra de origem inglesa que denota o nível de dependência que se tem sobre uma relação de ajustamento de design de serviços.

mesmo acontece com os consumidores, mudanças constantes na forma de se relacionar afastam o consumidor que se vê na condição de executar um novo aprendizado, gerando ansiedade e desconforto, pela falta de previsibilidade do que aprendeu anteriormente.

O cérebro é um recipiente inadequado, rejeita informações que não combinam com seus conhecimentos e experiências anteriores. “Em uma sociedade supercomunicativa, o cérebro é um recipiente totalmente inadequado” (Trout, 2005). O cérebro humano médio não consegue lidar com mais de sete unidades de vez, razão pela qual o sete é um número comum para listas que precisam ser memorizadas, como alguns números telefônicos, Branca de Neve e os 7 Anões, Os 7 Samurais, Casa das 7 Mulheres, A Sete Palmos, etc (Klingberg, 2008).

Este conjunto de conceitos demonstra claramente, que **“Percepção é realidade. Não se deixe confundir pelos fatos”** (Trout, 2005).

Devido ao fato que as mentes são inseguras, de acordo com este autor, o esforço em manter a repetição e criar comportamento com isto gera uma relação de segurança e ausência de riscos, que os americanos chamam de *dependability*, palavra que não tem tradução para o português, mas que pode ser definida como “um item é capaz de realizar a sua função em qualquer momento escolhido aleatoriamente durante o seu período de funcionamento especificada”<sup>26</sup>.

Ou seja, no âmbito do consumo, o consumidor acessa seu roteiro na hora e no momento que quiser, de forma independente e com a segurança que irá encontrar o mesmo aprendizado adquirido, sem sustos, sem receios, sem insegurança.

O modelo repetido de sucessos leva a reflexos interessantes que serão estudados mais à frente, como reforço no relacionamento, reforço de marca e reforço da experiência. A base inicial do *world-of-mouth*, nasce desta relação, quando há inclusive, recomendações e/ou endosso por parte de consumidores ajustados. A internet e as interações sociais intensificam exponencialmente o *world-of-mouth* (WOM).

O ambiente web propicia uma evolução de uma plataforma de informações para uma ferramenta social. Os consumidores trocam informações de forma afetar comportamentos de outras pessoas e a tendência é a de ser bastante incrementada devido às grandes inovações tecnológicas e de acessibilidade das informações.

O consumidor é um nômade pós-moderno: ele entende as necessidades e tem a habilidade em combinar os mundos online e offline, o que os torna mais e mais seletivos quando ele aceita ou rejeita mensagens de marketing. Ele acredita em si mesmo para achar as informações que necessita e toma o risco de suas próprias decisões (Belleghem, The Conversation Manager - The Power of the Modern Consumer and the end of the Traditional Advertiser, 2010).

---

26- [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)

# MARKETING DE PERMISSÃO

Este capítulo aborda a questão premente da necessidade de autorização por parte de consumidores nas mensagens de empresas que oferecem uma vasta gama de produtos e serviços. Em uma sociedade hiper comunicativa, com a ausência de tempo, de recursos e com a necessidade das empresas em manterem as transações contínuas, a permissão do cliente é vital para que a relação de *dependability* aconteça, conforme discutido no item 4.4.

## O QUE É MARKETING DE PERMISSÃO?

Como o próprio nome diz, é uma forma de relacionamento com consumidores, baseado na permissão do internauta, que através do seu endereço eletrônico, autoriza as empresas a lhes enviar mensagens com propostas de compra de produtos e serviços.

É mais que conhecida a aversão aos SPAMs e o quanto as pessoas reagem negativamente a eles, alguns chegam a reagir por alegação de invasão de privacidade. O consumidor é colocado no centro das atenções, ele decide quais produtos e/ou serviços necessita ou quer se informar melhor e autoriza as empresas a lhe mandar estas recomendações.

A permissão é considerada como um investimento e parte do pressuposto que nada que é grátis é bom. Quando é personalizado, antecipado, frequente e com mensagem relevante para o consumidor ou *prospect*, há infinitamente melhor impacto do que uma mensagem aleatória ou randômica, mostrada nas caixas de entrada dos emails. Mensagens não solicitadas são motivos de eterna irritação (Godin, 1999).

Na Figura 9, abaixo, pode-se entender o que se diz acima com mais clareza:

Figura 9: Marketing de Permissão

	Marketing de Permissão
Antecipado	As pessoas buscam ouvir e saber das empresas
Pessoal	As mensagens são relacionadas diretamente no lado individual
Relevante	O marketing é sobre alguma coisa que o <i>prospect</i> está interessado

(Godin, 1999)

## MARKETING DE PERMISSÃO VS MARKETING DE INTERRUÇÃO

Para que se possa ter melhor compreensão sobre o Marketing de Permissão, é importante entendermos o que é o Marketing de Interrupção, ou o meio tradicional de chamar a atenção dos consumidores. Conforme visto no Capítulo anterior e ao longo deste material, o cérebro é limitado e autores dizem que é até um recipiente inadequado, que ele odeia confusão, prefere mensagens simples e de fácil compreensão.

As formas tradicionais de comunicação de marketing estão perdendo força exatamente devido ao fato que as pessoas não estão muito sensíveis a serem impactadas por mensagens para as massas. Com o número enorme de marcas para escolha, de necessidades múltiplas dos consumidores e com o aumento da competição pela audiência, os investimentos nesta modalidade de comunicação cresceram significativamente, porque tanto a frequência das mensagens assim como a cobertura delas deve aumentar também. Parcela significativa do bolo publicitário vem dando espaço a publicidade em meios que não eram tradicionais, como a internet.

No ano de 2010, o meio em que os investimentos publicitários mais aumentaram. Foram 27,9% em comparação a 2009, fechando o ano com uma fatia de 4,64% do investimento total em mídia, em seguida vieram os investimentos em TV por assinatura que cresceu 22,95% relativos ao mesmo período (Televisão, 2011). A expectativa para crescimento em 2012 é de 9% segundo Luis Lara, Presidente da ABAP – Associação Brasileira das Agências de Publicidade.

Estes resultados mostram a clara intenção em se aproximar dos consumidores que buscam suas opções através de suas próprias escolhas, seja na independência do relacionamento pela internet ou ainda nas escolhas pagas dos canais de televisão. Mesmo assim, há desajuste na mensagem, que no Marketing de Interrupção é completamente direcionada através de um monólogo, sem interação.

Um vídeo muito esclarecedor pode ser visto no Youtube, como forma de ressaltar estas afirmações. Neste vídeo é claro o impacto da forma de comunicação através dos anos e dos meios<sup>27</sup>.

---

27- [http://www.youtube.com/watch?v=u09C7yd6RNA&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=u09C7yd6RNA&feature=player_embedded)

O autor Seth Godin destaca 5 passos importantes para a conquista dos clientes através do Marketing de Permissão:

- Ofereça um incentivo para que o consumidor se ofereça voluntariamente – Conseguir a permissão
- Aproveite o estado de atenção para ensiná-lo sobre o produto ou serviço – Cativar o cliente
- Reforce o incentivo – Manter a permissão
- Incentivos adicionais – Mais permissão
- Usar a permissão para mudar o comportamento do cliente rumo ao lucro.

**Figura 10: Marketing de Interrupção vs Marketing de Permissão**

Marketing de Interrupção	Marketing de Permissão
Aumentar a fatia de mercado (Market Share)	Aumento da fatia do bolso do cliente (Share of Wallet)
Vender o máximo que puder para o maior número de consumidores	Cada cliente compra mais do seu produto, compra apenas a sua marca, fica feliz usando seu produto e não outro
	O valor do cliente é resultado das futuras compras

(Godin, 1999)

Como o próprio nome diz, há a figura da permissão explícita dos consumidores ou *prospects*, assim como há a figura permanente do cancelamento da permissão por parte destes, a qualquer tempo.

## REGRAS NA APLICAÇÃO DE MARKETING DE PERMISSÃO

São consideradas 4 regras de ouro do Marketing de Permissão, segundo Seth Godin:

- A permissão refere-se a duas partes, ela é então, intransferível. Não importa quanto tempo o diálogo é mantido, mas nunca mande um substituto, permissão alugada é inócua e é permissão perdida;
- O consumidor é quem comanda. O desafio das empresas reside na necessidade de se fazer um conteúdo relevante e fazer com que o consumidor continue a prestar atenção no que é dito;
- Marketing de Permissão não é um momento, ele é um processo. É como um namoro, se ele for conduzido adequadamente, ele prospera caso contrário o diálogo acaba;
- A permissão pode ser cancelada a qualquer momento e de forma independente, toda conversação deve ser estruturada para que não seja a última;

# PROGRAMAS DE INCENTIVO E DE RELACIONAMENTO

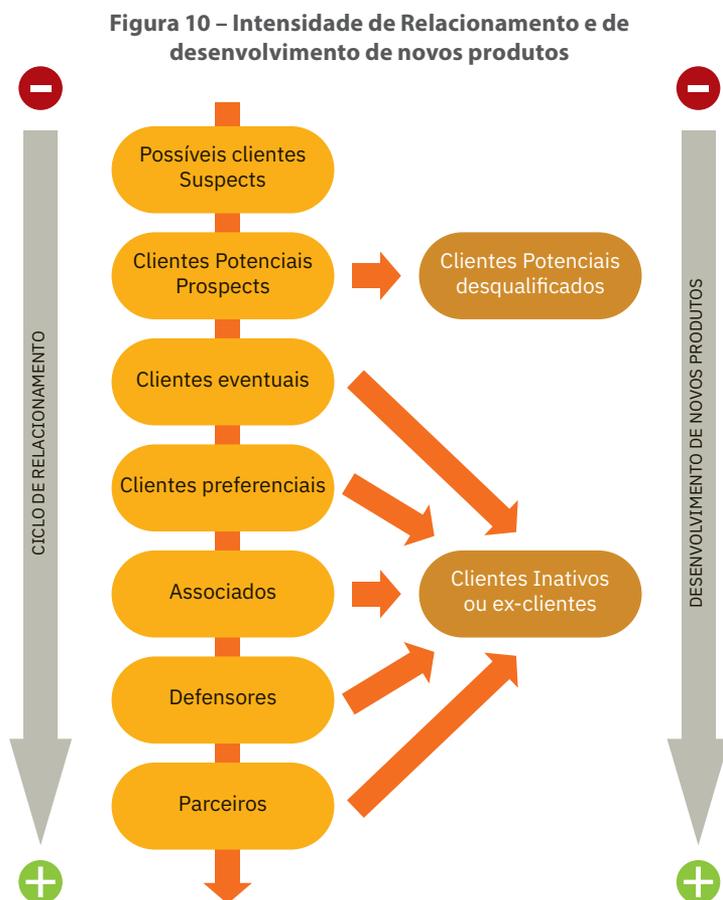
Este capítulo abordará a importância extrema nas formas de recompensa ou incentivos aos consumidores bem como as regras necessárias para se compreender como e em que escala reconhecer, incentivar, educar ou valorizar o cliente dentro de um processo de fidelização do cliente.

## CONCEITOS E PROPÓSITOS

Ao mesmo passo naquilo que foi descrito no Capítulo 3 deste material, há de se compreender as inter-relações entre Marketing de Relacionamento e Programas de Fidelização legítima de clientes, seus limites e aplicações. Este conceito apoia-se em um tripé, motivação, reconhecimento e recompensa. Este tripé possibilita à empresa ter condições de melhor posicionar seus clientes perante o nível de serviço prestado e o nível de importância que eles têm no conceito de LTV – Lifetime Value, no histórico passado e/ou no potencial do futuro. O Marketing de Fidelidade (Kotler P. , O Marketing sem Segredos, 2005) é um forte mecanismo para desenvolver a fidelidade dos clientes e com isto, garantir lucros em longo prazo.

## METODOLOGIA DOS PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO

A Figura 10 abaixo se utiliza do conceito descrito na Figura 1 para orientar a distribuição de programas de incentivo pelas diversas categorizações de clientes:



Fonte: Customr Loyalty: how to earn it, how to keep it. Jill Griffin

Esta figura sugere que se deve ter muito clara quais e quantos são os clientes por categoria e qual a distinção entre eles. O nível do potencial de relacionamento e importância sugere uma escala de distribuição de programas de incentivo que podem ser sob a forma de pontos, milhagem, condições especiais em contratos de longa duração, oportunidades experienciais, programas exclusivos, até acesso diferenciado através do serviço de atendimento ao cliente e destinação de times de elite para solução rápida e customizada de problemas.

Também deve-se considerar o acesso a salas VIP de cartões de crédito ou de companhias aéreas, transporte, refeições, *late check out* nos hotéis, benefícios diretos aos consumidores.

## AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO

Basicamente, pode-se dizer que um dos melhores programas de relacionamento é baseado na entrega da promessa básica prevista no planejamento estratégico das empresas e nos indicadores formados para esta finalidade. Isto per si já fideliza o cliente pela conveniência e pela relação custo benefício dela.

Algumas empresas, porém, atuam de forma equivocadas ao dar condições extremas e muito diferenciadas para clientes que estão entrando, se esquecendo de que muitas vezes clientes contribuíram anos e anos de relacionamento e em uma condição rentável e nada ou pouco tem em troca. Há muitas reclamações de clientes sobre isto e é comum encontrar menções sobre isto nas mídias sociais e não fidelizam clientes, apenas agem promocionalmente favorecendo entrada a uma determinada base de clientes baseada na estratégia de preço baixo, não de relacionamento futuro.

Contrariando os conhecimentos tirados da Figura 10, quanto mais recente o relacionamento, maior é a necessidade de aprendizagem sobre a curva de resposta do consumidor. Será necessário fazer estudos futuros sobre o histórico destes para averiguar se serão contemplados em alguns dos possíveis programas de relacionamento ou não, dependendo do seu potencial lucrativo no próprio relacionamento. As empresas que usam destes métodos reconhecem apenas o novo cliente e lhes dá benefícios. A máxima usada entre os profissionais de marketing, que é mais barato estudar e trabalhar para manter clientes fiéis é melhor que buscar novos, parece não ter atenção aqui neste exemplo.

Normalmente um programa de relacionamento converte parte do valor de pagamento de uma fatura, ou classifica clientes em ordem de importância e frequência, como companhias aéreas e cartões de crédito. Todos são muito parecidos em essência e os benefícios são sempre os mesmos, tornando-os parte da cena comum entre os consumidores.

O segmento de T&E (turismo e entretenimento) concentra grande parte dos benefícios aos clientes, com diárias de hotéis, passagens aéreas, hospedagens grátis, passeios, jantares e almoços. Houve necessidade de uma curva de aprendizado por parte das empresas uma vez que há pelo menos 10 anos atrás, praticamente, todos os programas de incentivo eram deficitários para as empresas, corroendo em muito os resultados financeiros advindos dos clientes. Por este motivo, raros são os planos de incentivo onde os pontos perdem a validade depois de certo tempo.

Apenas a American Express, mantém o *Membership Rewards*<sup>28</sup>, hoje carreado para o Livela, onde os pontos nunca perdem sua validade, podendo ser acumulados e usados quando os consumidores quiserem. Isto é usado como vantagem competitiva para a empresa e um benefício para os clientes.

28- <http://www2.americanexpress.com.br/conteudo/membershiprewards.aspx>

Há também o fato de que os planos de incentivo estão exauridos, precisando de um redesenho, uma vez que é prática do mercado a baixa remuneração dos pontos, distanciando a obtenção dos benefícios, ou seja, os bens e serviços estão valendo mais pontos, dia a dia.

Estudos minuciosos são feitos no sentido de se fixar a cada faixa de nível de relacionamento com os clientes, qual a parcela do valor pago se converte em pontos e em quanto tempo ele deve se expirar. Pontos não sacados ao longo do tempo ficam estocados na empresa e este é um valor que fica pendente para a empresa a ponto de estas terem a obrigação de relatarem em seus balanços na parcela “a pagar” e não raras vezes altera os resultados de um balanço quando estes pontos são em grande volume.

Isto causa uma distorção que levar a interpretações díspares, quando se trata de empresas de capital aberto, porque mimetizam o aspecto saudável da empresa para uma percepção de que a empresa deve muito no mercado.

Parte importantíssima dos gestores de programas de relacionamento é o gerenciamento deste aspecto, fazendo abordagens constantes de comunicação aos clientes no sentido de drenar os pontos e acelerar a troca deles por bens e serviços.

# CIM – COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

## POSICIONAMENTO

São notórios os movimentos que assistimos desde os anos 90 no terreno da convergência das mídias e tudo aquilo que vem com ela. Ao contrário do que se pensa, os ambientes de convergência ou de integração não acontecem dentro de equipamentos ou de sistemas de TI – Tecnologia da informação, mas sim dentro do cérebro das pessoas, que busca um significado maior para suas relações individuais ou coletivas e assistimos muitas outras coisas que acontecem no cotidiano, como por exemplo o processo de consumo, que também se tornou um processo coletivo.

O cyberteórico francês Pierre Lévy diz que “Nenhum de nós pode saber de tudo, mas cada um de nós entende de alguma coisa” então surge o termo “inteligência coletiva”, associando novos recursos e habilidades compartilhadas.

Há algum tempo assistimos à evolução de determinadas soluções que aliam a tecnologia às soluções propondo novos patamares de consumo e de relacionamento. Não é difícil lembrarmos que um dia existiu um telefone, depois um telefone celular, eles eram grandes, os consumidores reclamavam do tamanho e do peso, chamando-os de tijolos, eles então diminuíram, ficaram minúsculos e a demanda por um telefone celular com outras funções foi surgindo até que eles voltaram a ficar novamente grandes.

Agregar uma série de novas funções, como câmera fotográfica, agendas, calendários, alguns tipos de arquivos era uma realidade futurista há apenas alguns anos atrás. Hoje com as necessidades de mercado, temos smartphones que convergem tudo que se precisa, através da internet, podemos agir socialmente através das redes, estabelecermos nossas posições geográficas, pois neles existe um GPS – Sistema Global de Posicionamento, e claro, a mobilidade que muda tudo, porque os serviços acompanham os consumidores.

Este padrão de convergência, que não acontece somente na tecnologia dos telefones celulares, mas no campo dos aparelhos televisores, dos rádios, de outras mídias, que se vale da internet para fazer sua integração, modifica definitivamente tudo, faz mudar o foco das atenções.

Não há muito tempo atrás, em 1990, Nicholas Negroponte, em seu best seller *A Vida Digital* já traçava um nítido contraste entre os “velhos meios de comunicação passivos” e os novos meios de “comunicação interativos” e ainda afirmava que “os impérios monolíticos dos meios de comunicação de massa estão se dissolvendo numa série de empresas de fundo de quintal”.

Ao longo destes anos, experimentou-se um padrão de convergência que modificou hábitos de consumo de produtos, serviços e informação, colocando as pessoas no centro de todas as interações. O que está sendo chamado de “a era do protagonismo”, porque também ocorre quando as pessoas assumem o controle das mídias para se expressar. (Jenkins, 2008).

Como há um processo de centralização das interações de comunicação com foco nas pessoas, há uma busca maior de informação, mas dentro das aspirações e necessidades das pessoas, em seus processos interativos. Elas buscam entre a grande quantidade de informações disponíveis aquelas que melhor respondem às suas questões, dando-lhes maior significado. (Bender, 2012).

O autor Arthur Bender ainda, afirma:

“Muito em breve existirão apenas duas grandes arenas para competir no mercado: uma de preços, que exigirá cada vez mais competência na gestão de custos, e uma outra arena, baseada em significados, que exigirá competência em geração de valor.”

Isto muda definitivamente o padrão de busca de informações e claro, as empresas deverão fazer frente a isto, buscando um melhor significado, convergindo suas mensagens e suas mídias que passam a ser focadas nas necessidades de geração de significado que as pessoas buscam.

## **NECESSIDADES CRESCENTES DE COMUNICAÇÃO**

A comunicação acompanha o desenvolvimento da humanidade e sua necessidade aumenta com o desenvolvimento das sociedades em seus movimentos evolutivos.

Houve um tempo em que a voz humana bastava para se estabelecer uma comunicação eficaz, mas ao passo que as sociedades foram evoluindo, para estruturas mais complexas, inclusive com suas demandas militares, comerciais ou governamentais, houve o aumento da complexidade em se estabelecer formas de comunicação mais eficazes.

Uma das mais notáveis características do homem é sua capacidade de transformar tudo que está à sua volta, desde os primórdios dos tempos,

com isto, tem a capacidade de tomar a tecnologia disponível à sua época e aplicá-la sempre à sua época de forma inédita e de forma a dar solução a problemas práticos (DeFleur & Ball-Rockeach, 1993).

Os registros históricos mais remotos que se tem conhecimento falam de comandantes militares que sinalizavam informações através de tochas de fogo organizadas previamente, à noite no alto dos morros, seguindo códigos rudimentares de comunicação.

O homem, com o processo de evolução de suas sociedades foi evoluindo seus sistemas de se comunicar com outras pessoas ao longo dos anos, de forma ativa e sempre usando as tecnologias disponíveis, criando padrões de aceleração das conversações.

## **BUSCA DE SOLUÇÕES DE COMUNICAÇÃO**

Desde os primórdios dos tempos o homem tem o sonho da comunicação instantânea e diversas engenhocas foram inventadas com o propósito de se fazer a transmissão de sinais, em um processo de se dominar a eletricidade e os meios eletromagnéticos, mas ainda era um sonho transmitir a voz humana mas foi há muito pouco tempo atrás, em 1906, que a voz humana pôde ser ouvida por operadores do “sem-fio” em navios ao longo do Atlântico em rotas da costa dos Estados Unidos (DeFleur & Ball-Rockeach, 1993), constituindo uma grande conquista para a sociedade.

Claro que com esta conquista, houve já a necessidade latente de se vender novos transceptores e receptores e a houve então o início das transmissões programadas, dando início ao que se conhece até hoje nos meios do rádio e da televisão. Com o advento de novas tecnologias, as programações foram sendo evoluídas e o consumo destas programações veio aumentando gradativamente. A partir do momento que se domina a tecnologia, a sociedade e o homem passaram a ter uma série enorme de oferta de sistemas de comunicação para consumirem conteúdos diversos, mas ainda de forma passiva, não havendo a conversação entre as pessoas, mas sim com outros padrões nucleares de composição da comunicação.

## **MARCAS E ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI**

As marcas constituem os ativos mais valiosos das organizações do século XXI e um dos principais desafios será a criação de valor de marca tanto para os consumidores quanto para as empresas. É de suma importância a compreensão e administração do impacto do programa de comunicação de marca na visão do cliente (Schultz & Barnes, 2001).

Um segundo fator de suma importância é a compreensão de que a comunicação passar de um papel de apoio no esforço de marketing para um papel de liderança na organização.

Há ainda a crença de que a comunicação ocupa um papel secundário quando na realidade pode estar no seu escopo uma maior contribuição ao processo de liderança nas empresas e o principal desafio das organizações é que elas precisam aprender a “pensar como uma marca” (BrandMindset) e que não basta apenas ter a crença de apenas oferecer um bom produto (Knapp, 2002)

A comunicação de uma empresa vai além das plataformas de comunicação indicadas na Tabela 1, abaixo, o importante é a compreensão de que tudo comunica algo e que:

“Todo contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre uma empresa. O mix de marketing completo deve estar integrado a fim de transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico.” (Kotler, Administração de Marketing, 2000)

Ou seja, consumidores se relacionam com conceitos de marca e a elas dão um significado, que diz muito mais respeito a elas propriamente do que dizem isoladamente as marcas sobre elas mesmas.

Este processo atribui poder aos consumidores, que adquirem um papel central no cenário de marketing atual e este poder vem sendo alavancado pela tecnologia digital (Gabriel, 2011) e seus padrões cada vez maiores de convergência.

# MARKETING E CIM – COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Neste item aborda-se os conceitos fundamentais de comunicação integrada de marketing e suas diversas feições e ferramentas.

## CONCEITOS

As marcas constituem os ativos mais valiosos das organizações do século XXI e um dos principais desafios será a criação de valor de marca tanto para os consumidores quanto para as empresas. É de suma importância a compreensão e administração do impacto do programa de comunicação de marca na visão do cliente.

Diz o publicitário brasileiro Júlio Ribeiro, da Agência Talent diz:

“Não há planejamento de comunicação desvinculado do marketing – o planejamento de comunicação é elo entre a comunicação e o marketing.”

Esta alegação faz a correspondência entre o que é marketing e como a comunicação está inserida em seu contexto. Marketing é um processo que visa a satisfação do consumidor pertencente a algum segmento de mercado e há de se desenvolver produtos ou serviços capazes de satisfazer estas necessidades, por meio do marketing mix ideal: os 4 Ps – Produto, Preço, Comunicação e Distribuição. Para se realizar esta tarefa é necessário se fazer uma série de atividades (Ricciotti, 2009) e disto decorrem algumas funções de marketing.

Para considerar que a comunicação seja eficaz, é preciso lembrar que “O marketing é uma batalha de percepções – e não de produtos” (Ries & Trout, 1993) e os autores alertam que somente avaliar os fatos não basta para garantir uma orientação estratégica eficiente. É preciso compreender o que as percepções são registradas no mercado, mas também como são interpretados pelos consumidores, que pontuam coisas diferentes a respeito daquilo que o impacta.

Peter Drucker orienta as empresas para as 3 armadilhas (Ricciotti, 2009), referentes a este assunto:

- O que a empresa supõe conhecer sobre o cliente é mais provável estar errado do que certo;
- O que a empresa pensa estar vendendo não é necessariamente o que o cliente está comprando – vale mais a percepção que o cliente tem do produto;
- O mais importante para o cliente nem sempre é aquilo que o produtor imagina.

Considerando estas afirmativas, chega-se à conclusão que o marketing busca entender estas percepções e estas são consideradas as únicas realidades que se pode ter certeza. O ato de planejar a comunicação é apresentar uma mensagem de forma a despertar a percepção desejada no público-alvo, assim se conquista o objetivo desejado, principalmente entendendo que os consumidores tendem a tomar decisões baseados em suas próprias emoções (Belleghem, 2010).

Como abordado, o marketing então é uma batalha real pelas informações e considera-se que o mundo atual gera uma quantidade enorme de informações em velocidade cada vez maior. A necessidade de se estar bem informado, buscar dados, apurar sua veracidade, compreender rumores e compilar tudo que chega aos ouvidos de um planejador de comunicação é um desafio enorme e é um processo chave para um trabalho realmente eficaz.

Também é ponto chave para este processo a compreensão de que as pessoas têm tendências, preconceitos e generalizações que estas características são entendidas como muito perigosas e responsáveis por induzir erros gravíssimos na busca de soluções e definições estratégicas (Barreto, 1982).

O pensamento da integração representa uma necessidade de flexibilização e que ela representa a ideia de que se deve ser livre de limitações e que não se deve tratar as questões com egocentrismo, mas da liberdade que respeita a liberdade alheia, à prática do “estranho profissional” para investigar elementos que levam em consideração culturas e subculturas (Rapaille, 2007) o que obviamente favorece o ambiente da integração.

Ainda quanto à flexibilização, devido à velocidade com que as informações são geradas, criando ambientes de alta ambiguidade, é essencial que os profissionais exerçam a flexibilidade e que evitem os vícios do passado que tem causado uma série de fracassos de mercado. Neste sentido, Philip Kotler alerta as empresas para evitarem estas práticas inadequadas para estas épocas atuais. Considerando que o planejamento de comunicação é parte do integrante do planejamento de marketing, é necessário que se identifique estes vícios, o que o autor chama de Marketing de Neandertal e demonstra 4 ambientes desses vícios:

## Neandertal 1 – Equiparar Marketing a Vendas

Considerando que todas as tarefas de marketing mix foram bem planejadas e bem executadas de forma a atingir os objetivos do mercado, quando existe a demanda, um produto ou serviço corretamente pensado para atendê-la, disponibilizado à venda em locais de fácil acesso e com um preço ajustado do ponto de vista do valor que o consumidor considera, a tarefa de vender torna-se mais leve, e é explicitada por Peter Druker (Ricciotti, 2009) da seguinte maneira:

“O objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de vender.”

Apesar de ser um conceito lógico e compreensível, a orientação de mercado ainda não é muito praticada no mercado e que apesar das organizações terem departamentos de marketing, não significa diretamente que elas sejam orientadas para o mercado.

Há mais de 50 anos, um clássico da literatura do marketing já abordava este assunto e sua importância. No Gráfico 1 abaixo, pode-se ver o resumo do famoso texto do Professor Theodore Levitt sobre o que ele chamou de Miopia de Marketing.

No Gráfico 1 pode-se observar claramente as diferenças entre a orientação de vendas e da orientação de marketing e o autor ainda clarifica as diferenças entre os dois ambientes:

“A venda está voltada para as necessidades do vendedor, o marketing do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seus produtos em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado à sua criação, entrega e consumo final.” (Levitt, 1960)

Levitt ainda promove uma visão sobre os pilares da orientação de marketing, que se pode observar abaixo no Gráfico 2:

## Neandertal 2 – Enfatizar a Conquista de clientes e não sua manutenção

Desde a década de 1990 as empresas se voltaram à questão da manutenção das bases de clientes e não mais nos esforços de buscar novos. O conceito de LTV ou LifeTime Value passou a ser mais observado pois há uma tendência das empresas se orientarem mais para transações contínuas (Grinberg, 2012). Neste conceito, sugere-se que o mais importante é

“O valor total das contribuições diretas (transações) e indiretas (por exemplo: recomendações, ideias para novos produtos) para medir o lucro gerado de cada consumidor individual durante o seu ciclo de vida, ou seja, do início do relacionamento até o possível fim deste” (Huizingh, 1999).

Com este padrão de gerenciamento, a aquisição de novos clientes passou a segundo plano e a análise de ciclo de vida da manutenção dos clientes é mais necessária que nunca, no sentido de se preservar a lucratividade necessária às organizações.

### **Neandertal 3 – Lucrar em uma única transação, em vez de determinar preços por metas**

A autora Luciene Ricciotti Vasconcelos propõe uma visão simples para esta questão uma vez que

“Determinar preço buscando o lucro em uma transação, sem se importar com o que é necessário para garantir outras transações com o mesmo cliente, significa buscar lucro imediato” (Ricciotti, 2009), em prejuízo da visão de longo prazo.

- Neandertal 4 – Planejar a cada ferramenta de comunicação separadamente em vez de integrá-las

Respeitando-se uma regra simples, de que tudo comunica favorece a ideia da visão ampliada de comunicação e suas diversas aplicações integradas à visão do mix de marketing.

Esta visão ajuda a gerenciar a ampla gama de mensagens propagadas nos mais diversos meios, considerando a comunicação planejada aplicada nos mais diversos meios.

## **DESAFIOS**

Os principais desafios encontram-se no fato de que a CIM – Comunicação Integrada de Marketing deva ser concentrada em modelos de comunicação baseado no fato que há uma centralização nos ativos de comunicação. Isto refere-se ao fato de que as organizações, de forma geral, passaram por movimentos conhecidos no passado recente:

- Na década de 1980, um dos assuntos mais importantes nas organizações era a busca de um maior e melhor desempenho, que se viram nos movimentos de revisar suas operações, movimento este chamado de gestão da qualidade total e reduções de custos em todas as operações, que foram promovidas pelos movimentos de reengenharia e downsizing (Rocha & Goldschmidt, 2011);

- Na década de 1990 o foco então passou para uma visão avançada da criação de valor e crescimento sustentável (Hunt, 1999). Esta visão está baseada na gestão superior dos stakeholders e representa um caminho para a construção e manutenção de vantagem competitiva “olhando-se para fora” ou seja, para todo o conjunto de públicos de interesse. Nesta visão, baseada na gestão de stakeholders, a empresa é vista como o centro de uma rede de públicos interessados e a obtenção de vantagem competitiva baseia-se na gestão superior do relacionamento e comunicação (Rocha & Goldschmidt, 2011) com estes públicos, tendo em vista a formulação estratégica, conforme abaixo:

De acordo com a plataforma vista, pode-se inferir que a CIM – Comunicação Integrada de Marketing é um ativo estratégico, refletida pela formulação estratégica das empresas. Os diversos públicos de interesse aparecem então, “refletidos” no modelo de negócio das empresas e gera melhores produtos e serviços, maior engajamento, envolvimento com a sociedade e melhores resultados para os acionistas (Rocha & Goldschmidt, 2011).

Os desafios não são somente em conceber programas de CIM – Comunicação Integrada de Marketing, mas também de se estabelecer nesta mesma visão, a CIO – Comunicação Integrada Organizacional, integrando todas as plataformas de comunicação em um único ambiente estratégico de propósitos e ações. No campo do CIM – Comunicação Integrada de Marketing um dos principais desafios é a compreensão da inversão do vetor de marketing (Gabriel, 2011) quando o consumidor é o centro de comando das transações, da busca por informações e por compartilhamento de decisões, que ocorrem no seu âmbito restrito. A compreensão deste cenário representa grande desafio para a implantação da CIM – Comunicação Integrada de Marketing, uma vez que é vital para dar o mesmo T&M – *Tone and Mood* a todos os públicos de interesse, considerando o fato da comunicação e seus ativos serem indivisíveis, evitando assim que aconteça a esquizofrenia de marca, quando a esquizofrenia atinge o ambiente de reconhecimento de uma marca e seus ativos, com claros benefícios à sinergia, uma vez que produz maior atenção, força de opinião positiva, e uma credibilidade muito maior da mensagem, considerando a força do conjunto de meios.

# PLANEJAMENTO DE CIM – COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Neste capítulo serão abordados os principais pontos referentes ao planejamento da CIM – Comunicação Integrada de Marketing bem como os pontos necessários à compreensão neste tema, a conceituação de CIM, suas características, como o CIM se relaciona com o próprio plano de marketing e como se pode conseguir uma boa eficácia no planejamento da integração da comunicação.

## DEFINIÇÃO DE CIM

Embora não exista uma declaração precisa sobre o CIM e nem haja uma concordância muito precisa acerca de seu significado, há de se ter uma definição como ponto de partida para o CIM:

“A CIM é um processo de comunicação que envolve planejamento, criação, integração, e implementação de diversas de comunicação, atreladas a um tema central único, que são apresentadas durante certo tempo aos consumidores alvo e demais públicos de interesse de uma marca” (Crescitelli & Shimp, 2012)

Nesta visão os autores ressaltam a importância de haver um tema central único, ou seja, uma mesma base de mensagem para o público alvo, onde é possível afirmar que passa não só a impactar os próprios públicos alvo, mas a sociedade de forma geral, no processo de sinergia discutido no Capítulo 2 deste material.

Além desta definição bastante útil à compreensão do tema, os autores também se centraram em descrever outras premissas básicas:

- Objetivo do CIM – Influenciar ou afetar diretamente o comportamento de um determinado público-alvo;
- A CIM considera todos os pontos de contato, todo e qualquer ponto de contato que os consumidores tenham com a marca, através da enorme gama de canais de comunicação disponíveis;

- O ponto de partida para determinar os tipos de mensagem e mídia que melhor servirão para informar, persuadir ou induzir uma ação será sempre o consumidor atual ou potencial, corroborando com o visitado no Capítulo 2, com referência ao Marketing Neanderal 1, na questão da comparação entre marketing e vendas e ainda no abordado na questão da Miopia de Marketing, de Theodore Levitt, também mencionado neste próprio capítulo.
- A CIM possui 3 pilares:
- Tema central único: Conceito de integração
- Uso de mix de ferramentas, como publicidade, propaganda, promoção de vendas, merchandising, comunicação online, marketing direto, venda pessoal, RP, etc.
- Todos os públicos de interesse da marca como consumidores, intermediários, formadores de opinião etc.

Obviamente o sucesso da CIM depende do poder de planejamento e de alinhamento coordenado da comunicação, do alinhamento comunicacional de todos os departamentos de uma empresa e da coordenação dos esforços de todos os fornecedores de serviços de comunicação.

## CARACTERÍSTICAS DE CIM

Independentemente da sua conceituação, há características essenciais interdependentes que suportam a tese do uso ativo do CIM. Estas características são críticas no entendimento do tema, assim como fundamentais para se colocar o assunto em prática. São elas:

### Característica 1 – Consumidores no controle

Uma das grandes modificações que estão presentes no marketing atual é o processo de digitalização, que modificou o vetor de marketing, fazendo com que o consumidor busque as marcas (Gabriel, 2011) e além disso, que já é um paradigma muito importante, há ainda o mundo real e o mundo digital e a tecnologia tem contribuído de forma decisiva para impulsionar o encontro destes dois mundos, que tendem a ser um só (Giardelli, 2012). Ou seja, impulsiona uma era onde as pessoas são protagonistas e centro de suas próprias necessidades, de suas escolhas e de seus próprios caminhos. Antes o que era uma relação empresa/consumidor, hoje é uma empresa consumidor/empresa ou ainda no processo de interação, coloca consumidor/consumidor frente a frente. Martha Gabriel (Gabriel, 2011) então pontua:

“Essa inversão do vetor de marketing, é um fator importante a ser considerado nas campanhas e estratégias de marketing, pois muda completamente o relacionamento entre marca/consumidor. Como a busca, as relações consumidor/consumidor (presente nas redes sociais) e a mobilidade/ubiquidade são os principais protagonistas desta inversão.”

Com esta realidade, é direta a relação do que passa a propaganda e a publicidade, com uma redução da dependência de mídia de massa em prol de outras mídias que promovem maior e melhor aceleração destas interações.

### **Característica 2 – Usar todas as ferramentas possíveis**

Deve-se usar todas as ferramentas possíveis de Comunicação de Marketing que seja perfeitamente adequada à tarefa que se deve cumprir. Nem todas as ferramentas de comunicação de marketing são igualmente eficazes para todas as tarefas. É essencial ao profissional de planejamento de CIM conhecer as propriedades e funções de cada uma das ferramentas de comunicação antes de usá-las. Usando a analogia, que “não se deve culpar o martelo por não conseguir apertar um parafuso” (Crescitelli & Shimp, 2012), o profissional de planejamento deve ter ao seu dispor todas as ferramentas disponíveis e usar o melhor conjunto delas para resolver um problema, ou seja, precisam dominar todas as formas de pontos de contato, ou seja, qualquer meio de transmissão de uma mensagem, capaz de alcançar o consumidor-alvo, conforme pontuam os autores acima. O esforço de usar todas as ferramentas de comunicação e de cercar o consumidor-alvo ou potencial com o conjunto de mensagens da marca chama-se branding 360 graus e cada dia mais faz sentido para os processos de interação que se vive.

### **Característica 3 – Voz única**

É condição inegável que no conceito de CIM, que o conjunto de mensagens seja capaz de propagar a mesma mensagem e transmiti-la de forma consistente, ou seja, de “falar com uma só voz” e é exigido que se declare um posicionamento claro e preciso. O posicionamento é a ideia chave que traduz na mente dos consumidores ou mercado-alvo o que significa uma marca.

### **Característica 4 – Criação de relacionamentos**

É outra condição de suma importância, a construção de relacionamentos, não de comunicação estática. O relacionamento é um elo durável entre marca e seus consumidores, que, quando bem-sucedidos, levam a uma repetição, promovendo uma ideia de lealdade. O marketing é capaz de medir esta satisfação através do conjunto de contribuições diretas e indiretas, que estão abaixo do conceito de Life Time Value LTV, ou seja, a contribuição total ao longo da vida de um relacionamento entre uma marca e seus consumidores.

As empresas foram se adequando a diversos patamares de relacionamento, provocados pela evolução das tecnologias:

Inegável considerar que uma das mais importantes vertentes do marketing hoje reside na capacidade das empresas em estabelecerem relacionamentos mais duradouros, porém, como o consumidor está no centro dos relacionamentos, as empresas passam por um momento de grande ambiguidade hoje e isto representa enormes desafios.

## Característica 5 – Foco no objetivo final – Afetar o comportamento

Conforme visto no item acima, o objetivo final da CIM é afetar o comportamento do público-alvo, ou seja, levar as pessoas a agir. Considerando a importância na construção e manutenção dos relacionamentos, que visam maior lucratividade por mais tempo possível, é absolutamente necessário que os planejadores de CIM se detenham nisto que o mundo da comunicação chama de “call to action”, ou seja, chamar para a ação, presente em muitas ferramentas, especialmente no marketing direto.

## MODELO DE COMUNICAÇÃO DE CIM

O modelo clássico de comunicação prevê a presença de 3 figuras de especial importância:

- Emissor - Considerando a vertente da comunicação de marketing, o emissor é claramente uma empresa que promove o movimento de comunicação, porém no conceito da CIM, é primordial que se entenda que a empresa não é somente o emissor de uma determinada mensagem, ela é responsável pelas diretrizes da comunicação bem como a adequação das premissas definidas no mix de marketing, como o produto, preço, distribuição e a própria ideia da estratégia de comunicação.
- Mensagem – Este item pode ser dividido em 3 grupos básicos para facilitar a compreensão:
  - Conteúdo – Envolve toda a estrutura da comunicação e é a parte não visível da mensagem, mas muito importante para sua estruturação, como o objeto, a natureza, o foco, a abordagem, os objetivos, conceitos e o tema central.
  - Forma – São as modalidades de comunicação existentes, mas que constituem o mix de instrumentos de comunicação. Deve-se considerar que a mensagem deve ser única, porém sua formatação deve ser formatada ou “customizada” conforme o conteúdo. Este mix considera a comunicação de massa ou a segmentada, dependendo do público-alvo a ser atingido.
  - Meios – São as mídias propriamente ditas, ou seja, os veículos de comunicação propriamente ditos. Conceitualmente é tudo que é capaz de transmitir uma mensagem, o que é considerado como mídia. Aqui, há de se tomar extremo cuidado no sentido de não se confundir o que é forma e o que é meio. Apesar da televisão ser um meio mais adequado para veiculação de propagandas, ela não é o único meio para isto, assim como mídias de massa poderão ser cavaletes de ações de marketing direto. A internet vem contribuindo melhor para esta compreensão, pois é um meio híbrido, uma vez que é possível se fazer propaganda, marketing direto, etc. (Odgen & Crescitelli, 2007)

- Receptor – São os públicos-alvo de forma geral, porém há uma distorção no processo quando se considera que o público-alvo são somente os consumidores ou potenciais consumidores. Estes públicos e podem ser agrupados em 4 tipos (Odgen & Crescitelli, 2007):

- Público interno – No processo de CIM são considerados com sendo todos os funcionários de uma empresa. É de suma importância a participação deste público, uma vez que repercutem em suas redes restritas confiando credibilidade;

- Público Intermediário – Compõe o público da cadeia de distribuição. Pode-se considerar como públicos intermediários os distribuidores, atacadistas e varejistas e envolve a relação vendedor/comprador. Quando há contato direto entre uma rede varejista e um consumidor o cuidado deve ser redobrado, uma vez que faz parte do processo de experiência do cliente.

- Consumidor – São os usuários finais, seja qual for seu papel no processo de compra. No processo de CIM é o público-alvo da comunicação, especificado no plano de marketing.

- Comunidades – A comunicação de marketing considera como comunidades, setores como a imprensa, Governos, ONGs, sindicatos, associações, órgãos representantes da sociedade civil, etc. São públicos de interesse direto e que são muito importantes uma vez que tem poder de influência sobre a sociedade de uma forma geral.

## APLICAÇÃO DO CONCEITO DE CIM

O conceito de CIM é conceitualmente simples de ser entendido, mas não tão em ser aplicado. Na realidade é tarefa bastante complexa. Há pontos extremamente importantes para serem esclarecidos ou planejados antes, para que se possa averiguar o nível de CIM que uma empresa pratica, por exemplo. Há variáveis do ambiente de marketing que podem afetar a visão e o planejamento da CIM em diversas frentes.

Entre estas, estão as variáveis do macroambiente, ou seja, do ambiente tecnológico, econômico, social, sociocultural, político, demográfico, etc. interferem no plano de comunicação como um todo e não raro altera o próprio planejamento de marketing, assim como as exigências cada vez maiores de órgãos reguladores de determinados setores que impõe uma série de aspectos obrigatórios na comunicação. Da mesma forma, é necessário aferir os níveis de tolerância dos mercados, seu grau de compreensão, de permeabilidade para os negócios, como por exemplo o que acontece com bebidas, cigarros, medicamentos, energia elétrica, telecomunicações, etc. Da mesma maneira o estudo completo da concorrência é vital até mesmo para a o planejamento de marketing e sempre monitorar a atividade do concorrente é sempre vital, uma vez que o propósito da CIM é se colocar à frente deles, obtendo vantagem competitiva direta.

O conceito de CIM é uma evolução do processo de comunicação de marketing, porém, o alto grau de segmentação e do processo de sobrecarga de informações e de mensagens veiculadas exige que as empresas se voltem para uma comunicação mais eficaz.

# MIX E FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Este capítulo apresenta uma visão bastante detalhada das ferramentas de marketing bem como o mix de CIM, de forma a promover um conhecimento superior e completo do ferramental que se encontra à disposição dos planejadores para fazer frente às suas escolhas estratégicas e táticas.

## FERRAMENTAL DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING

O Gráfico 3 abaixo, fornece uma lista completa do ferramental de comunicação disponível em suas três formas: a tradicional, complementares e as mais inovadoras:

Este conjunto de ferramental é uma boa referência para qualquer tipo de empresa em suas diversas necessidades de comunicar suas necessidades de mercado, de qualquer segmento de atuação, indistintamente, conforme abaixo:

Há de se considerar alguns casos onde há experiências de mercado que são um pouco mais inovadoras que outras e requer uma análise um pouco mais profunda. São elas:

- Relações Públicas – Com os avanços tecnológicos que são observados e com o avanço dos mecanismos de busca e da própria internet, com o aparecimento das mídias sociais, há um intenso movimento de RP – Relações Públicas na internet também, como o próprio PR 2.0, Jornalismo 2.0 e outras formas presentes nos ambientes digitais.

- Marketing Direto – Com os avanços da comunicação e também, devido às necessidades particulares das empresas de forma geral, há de se considerar uma mídia não tradicional para o Marketing Direto, que é o meio TV - Televisão. Há uma confusão latente no mercado e não raro se ouve falar em mala direta, com profissionais querendo dizer marketing direto, por achar que o próprio marketing direto está restrito aos Correios, quando não está. É perfeitamente possível se fazer Marketing Direto usando mídias de massa, como a televisão, o rádio, revistas e jornais. A convergência ou a integração dos meios já tem algum tempo e há um case brasileiro

do próprio autor deste C-Book que provou pela primeira vez no Brasil uma técnica antes utilizada nos Estados Unidos em escala experimental, chamada de Double Duty, na realidade campanhas integradas que uniam marca e vendas em um mesmo ambiente. No case ganhador de Marketing Best no ano de 1997 e considerado um dos melhores cases de marketing do Brasil (Penteado, 1999) unia os dois universos, o do marketing direto e do branding, integrando as duas necessidades em uma só e que de forma inovadora, trouxe para o Brasil o marketing direto feito na televisão, no rádio, jornais e revistas, pela primeira vez no Brasil se usava mídia de massa, para objetivos de contatos personalizados.

## MRC – MARKETING RELACIONADOS A CAUSAS

É considerado na visão dos autores Edson Crescitelli e Terence Shimp, em que se considera que o MRC – Marketing Relacionado a Causas, no qual envolve uma empresa que contribui para uma causa designada. Todas as vezes que um cliente pratica uma ação que apoia a empresa nesta causa, estes estarão apoiando suas marcas (Crescitelli & Shimp, 2012).

Há outras formas de participação, com trabalho voluntário, que visa o bem-estar de crianças, idosos, necessitados de forma geral, animais domésticos, animais selvagens e uma enorme gama de atividades designadas.

Neste âmbito, há ações de proteção e de conservação do meio ambiente, trabalhos mais profundos como o resgate de comunidades carentes ou favelas, áreas e ambientes degradados onde há inclusive a ausência do Poder Público.

Há ainda ações que promovem o resgate pela formalização de ambientes socialmente degradados, que impede o desenvolvimento da cidadania e da economia formal. Ações que visam ações em prol da cidadania, a diversidade cultural, social, intelectual, produtiva e da biodiversidade, saúde, condições decentes de vida, vida em comunidade, qualificação e inclusão profissional através da inclusão social, esportes, atividades de educação voluntária ou não, desenvolvimento urbano e social.

A associação da marca deve-se dar de forma mais intrinsecamente possível no âmbito da marca corporativa, normalmente as empresas adotam leis de incentivo ou de renúncia fiscal disponibilizada pelos Governos das três esferas, para que se juntem a eles na tarefa de elevar a participação e promoção essencial das empresas nas questões de saúde, cultura e esportes na linha da famosa frase em latim *“Men sana in corpore sano”*, que leva à crença da perfeita união de interdependência das forças do pensamento e da saúde corporal.

Uma nova era do marketing surge mais colaborativo e mais espiritual e é uma das formas mais sofisticada era centrada nos consumidores (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 3.0, 2010). Desta forma, o Marketing 3.0

apresentado por Kotler, não se refere a uma ação de relações públicas de uma empresa, mas sim, com a incorporação dos valores na cultura destas. Para os autores,

“O lucro resultará da valorização, pelos consumidores, da contribuição dessas empresas para o bem-estar humano. Isso é marketing espiritual ou marketing do espírito humano do ponto de vista da empresa.”

Por outro lado, as empresas são responsáveis socialmente pela geração de novos empregos, pagar salários mais justos e melhorar as condições de trabalho além de contribuir com para o bem-estar público com o pagamento de seus impostos (Friedman, 1970).

Devido ao que coloca Philip Kotler, que o marketing 3.0 traz uma característica mais colaborativa das atividades de marketing, o que ele pontua como uma era da participação, há no contraponto uma cobrança maior por parte da sociedade civil, que convocam as empresas a “prestar contas” sobre suas atividades produtivas e socioambientais (Rocha & Goldschmidt, 2011).

Com isto há uma intensa troca de participações e as empresas no fim ajudam a criar seus próprios mercados, inclusive os futuros, desenvolvendo a economia, a sociedade e a cidadania.

Estes ambientes estão cada vez demandados nas questões da sustentabilidade empresarial onde há uma pressão latente para o mapeamento perfeito de todos os stakeholders de uma empresa, de forma a fazer com que eles contribuam mais e melhor.

No mundo da sustentabilidade há uma ferramenta chamada AA1000 (AccountAbility, 2012), que prevê a participação ativa destes públicos no que é chamada de matriz de materialidade, que são as questões relevantes dos stakeholders no processo de gestão compartilhada de uma empresa. Isto representa o que há de mais moderno na questão do envolvimento colaborativo e compartilhado no processo de gestão das empresas. Isto provoca uma mudança nos hábitos e atitudes de consumidores, mercados e outros envolvidos, alterando significativamente a forma do marketing.

## **DETALHAMENTO DO GRUPO DAS FERRAMENTAS PRINCIPAIS OU TRADICIONAIS**

Neste grupo estão as ferramentas de comunicação de marketing descritos como propaganda, publicidade, patrocínios, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e venda pessoal.

## PUBLICIDADE

A Publicidade é parte integrante no esforço de se ter um trabalho eficiente de Relações Públicas.

“É normalmente definida como estímulo não pessoal à demanda por um bem, serviço, pessoa, causa ou organização, através de notícias significativas nos meios de comunicação escrita ou de apresentações favoráveis em rádio, televisão ou palco, que não são pagas por um patrocinador identificado” (Boone & Kurtz, 1997). Ou seja, Publicidade é qualquer forma gratuita de apresentação impessoal de ideias, bens e serviços, na tentativa de atrair a atenção para a empresa e suas plataformas de oferecimento de suas ofertas sem ter que pagar o custo de mídia (Chiusol et al, 2004).

## PROPAGANDA

“Propaganda é qualquer forma remunerada de apresentação não-pessoal e promocional de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado” (Kotler, Administração de Marketing, 2000)

A propaganda é certamente o ponto-chave para o processo de planejamento da CIM – Comunicação Integrada de Marketing estando ela no papel central das ações de comunicação ou complementar, o fato é que a propaganda deve ser sempre muito eficaz, gerando vendas e lucros. Para que isto ocorra, a propaganda é muito mais do que o mundo de glamour que se formou no entorno dela, desde a década de 70. Propaganda deve ter seu sentido estratégico muito avançado e além de ter que ser muito dinâmica e flexível, deve-se considerar o ponto de partida nos consumidores, nunca naquilo que as empresas querem. Considerando a CIM, a propaganda não deve se superpor em estratégia criativa das demais ferramentas de comunicação e como é o ponto central da estratégia de CIM, ela não poderá nunca promover promessas inconsistentes ou conflitantes, que uma empresa não possa sustentar, ainda tem o papel de ser persuasiva.

A estratégia de propaganda deve ser bem clara e seus objetivos podem ser agrupados em três categorias básicas que são o cognitivo, afetivos e comportamentais (Crescitelli & Shimp, 2012) e nestas categorias deve-se fazer fluir os objetivos da propaganda através dos objetivos da estratégia de marketing e da própria estratégia de CIM. Além disto, há de ressaltar o papel da estratégia da propaganda, ou seja, como ideia central, como expor a estratégia criativa, ou conceito criativo.

Este conceito criativo deverá incluir um mapa central que define seu público-alvo, objetivo criativo, estratégias de propaganda que são traduzidas a partir da promessa que uma empresa faz, sua justificativa, a posição de um produto, serviço ou marca em relação ao consumidor, exigências corporativas, organizacionais, setoriais, regulatórias ou mesmo legais. Há seis tipos de estratégias que ajuda na compreensão destes universos.

Obviamente considerando as estratégias da propaganda onde a estratégia criativa é importante, não se pode deixar de considerar uma parte complementar a este processo que é a estratégia de mídia a ser utilizada. Neste caso, as duas estratégias andam juntas e respeitam as necessidades de uma empresa quanto à velocidade e penetração que uma determinada mensagem deva atingir um determinado público-alvo e o perfeito ajuste entre as necessidades estratégicas pontuadas no planejamento de CIM devam ser espelhadas tanto na estratégia criativa, quanto na estratégia de mídia.

A estratégia de mídia, muito embora não seja plenamente detalhada neste capítulo, traz uma necessidade premente a de se conhecer o tamanho exato de um investimento a ser feito para levar esta mensagem até o público final e há diversos mecanismos para se aferir a eficácia na aplicação de recursos financeiros em uma campanha. Considerando que no Brasil, têm-se um dos mais altos custos de mídia de todo o planeta, esta responsabilidade em indicar os veículos corretos, em volumes corretos, de forma a rentabilizar o plano de mídia é essencial.

Algumas ferramentas ajudam o processo de recomendação de investimentos, como o alcance que é representado pelo percentual de público-alvo que é atingido e este percentual é o tempo que corresponde a quatro semanas, porém é necessário que se estabeleça quantas vezes o público-alvo foi exposto à mensagem. Então tem-se que a mídia se refere ao conjunto de dois elementos indissociáveis, cobertura e frequência, ou seja, quanto de um determinado público-alvo foi coberto e quantas vezes foi exposto à mensagem por um mesmo veículo ou pelo conjunto de vários outros.

Nesta parte da propaganda talvez seja uma das mais racionais que existem em toda a comunicação e depende da aplicação de cálculos e modelos matemáticos e de modelagem matemática e estatística para se pontuar os investimentos a serem feitos. Muito embora não sejam amplamente detalhados aqui, as principais estratégias de mídia refletirão assuntos altamente tangíveis e deve-se especificar os tipos dos meios de comunicação selecionados, como televisão, revista, jornais, sites e outros, combinados ou não, a alocação dos recursos por meio e recomendação de aplicação de investimentos percentual por meio.

Há necessidade de um estudo de alocação de verbas publicitárias distribuídos por regiões geográficas, se de abrangência nacional, regional ou em regime de revezamento, alocação destes recursos ao longo do tempo de campanha planejado, níveis de cobertura e frequência ideais, especificação de tamanhos de mercado, CPM – custo por mil projetado, ou seja, o que custa para se atingir o conjunto de mil pessoas, unidades de mídia a serem utilizados, como comerciais de 10, 30, 60, 90 minutos (no caso do Brasil) anúncios de página inteira ou meia página, páginas de mídia impressa com determinação de número de página, se par ou ímpar (as ímpares são sensivelmente mais caras), cronogramas e estudos sobre o que faz a concorrência em suas estratégias de propaganda.

No Brasil, há o CENP – Conselho Executivo de Normas Padrão que auto-regulamenta setor de mídia no que se refere à conduta ética e formas de remuneração. É conhecido que a propaganda na web será um dos pontos de maior discussão no tema atual, se a internet acabará ou não com a propaganda tradicional, uma vez que promove custos muito menores de produção e uma mobilidade jamais vista, quando se pode trocar a mensagem reconhecidamente não eficaz por outra também online. Este mundo da propaganda na web é um conceito que é muito discutido uma vez que não há limites físicos impostos pela propaganda tradicional, mas sim os conhecidos dois Is – Individualização e Interatividade. O investimento em propaganda online tem crescido exponencialmente e há o aparecimento de agências especializadas nesta modalidade de propaganda, com grandes receitas já.

Conforme dito, há muito ainda sobre propaganda e mídia e este Capítulo não tem a ambição de esgotá-lo, mas sim de fornecer os principais conceitos sobre o assunto.

## PATROCÍNIOS

Fundamentalmente as empresas selecionam patrocínios diversos, como eventos, atividades esportivas, campeonatos, feiras, exposições, seminários, livros, espetáculos de cinema, teatro, circo, atividades sem fins lucrativos, atividades outdoor, de saúde, cidadania e muitas outras vertentes.

O principal apelo dos patrocínios é a promoção da marca, fundamentalmente, seja de uma marca corporativa, de um produto ou segmento de produtos e/ou serviços. Liga dois pontos, a marca ao público consumidor destas ações que deverão estar em confluência na relação produto/marca/serviço com seu público-alvo direto.

Por este motivo, o patrocínio tem o propósito de alcançar diferentes objetivos corporativos em especial àqueles relacionados com a promoção do brand equity e ao aumento das vendas.

A conceituação de brand equity do Marketing Science Institute como sendo:

“É o conjunto de associações e comportamentos da parte de clientes, membros do canal e empresa controladora da marca que permite à marca ganhar maior volume ou maiores margens do que conseguiria sem o nome de marca e que lhe dá uma vantagem forte, sustentável e diferenciada sobre os concorrentes” (Pinheiro, 2009)

Entre as mais expressivas formas de patrocínio, o esportivo se destaca pela força de mobilização de grandes massas de pessoas, fãs incondicionais de seus times, ou em sintonia perfeita de estilo de vida, como no caso do tênis, golf, vela, etc.

Neste caso os patrocínios esportivos tendem a ser um dos mais caros tipos de eventos e é o que recebem a maior carga de investimentos hoje no Brasil, ainda mais considerando a realização de grandes eventos como

Copa do Mundo e Olimpíadas, Paraolimpíadas, e uma série de outros eventos na mesma linha, assim como aconteceu a Copa das Confederações, como precursora da Copa do Mundo.

O patrocínio de causas, está descrito no item 4.2 deste Capítulo uma vez que não considera apenas patrocínio de causas externas mas sim o próprio marketing relacionado a causas, uma vez que a empresa poderá patrocinar um evento ou uma atividade específica a alguma causa que lhe diga respeito ou ainda poderá produzir as suas próprias dependendo do seu segmento de negócio ou necessidade específica, inclusive perante seus concorrentes.

## PROMOÇÃO DE VENDAS

A promoção de vendas é uma peça importante nas estratégias de marketing e Kotler define como sendo:

“Consiste em um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, a maioria a curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos, pelo consumidor ou pelo comércio” (Kotler, Administração de Marketing, 2000)

Normalmente pode-se encontrar ações de promoção de vendas em dois tipos essenciais, o de promoção de vendas de fabricantes e de varejistas. Na primeira modalidade, normalmente utiliza descontos sobre o preço como forma de criar um acesso mais competitivo que o estimula através de test drive ou itens diversos como filme para os vidros, algum acessório, como bancos de couro, volantes, som, impostos como o IPVA, licenciamentos, etc.

Na segunda vertente, os varejistas podem por exemplo reduzir preços, cupons de desconto, concursos com ou sem prêmios, ou brindes. Há o caso da promoção de vendas específicas ainda deflagradas pelo Governo, que abre mão se uma alíquota de imposto, normalmente o IPI, que promoveu vendas de diferentes categorias, como automóveis, móveis, linha branca, etc.

Entre as ferramentas mais comuns de Promoção de Vendas encontram-se as amostras grátis, cupons de descontos ou de obtenção de algum item específico, ofertas de reembolso pós-venda, pacotes de produtos com preços promocionais, brindes, prêmios ofertados através de concursos e sorteios, experimentação, garantias diversas, promoções combinadas, promoções cruzadas, displays e demonstração no ponto de venda, entre muitas outras.

## RELAÇÕES PÚBLICAS

A ABRP – Associação Brasileira de Relações Públicas define esta ferramenta de comunicação como sendo:

“Um esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos com os quais está ligada direta ou indiretamente” (Ricciotti, 2009).

As ações desta ferramenta visam cuidar da boa imagem de uma empresa mediante relações saudáveis com a sociedade e com seus funcionários e suas potencialidades reportam a conquista e a manutenção da credibilidade e aceitação de uma empresa com os seus principais públicos de interesse de forma a garantir a projeção da marca nestes segmentos. Serve ao propósito também de restaurar uma imagem danificada ou em situações de crises das diversas formas, sejam de ordem empresarial, ambiental, ou de ordens diversas.

Entre todos estes pontos o principal a ser considerado é a atividade de Relações Públicas, como o nome mesmo diz, se relacionar com os públicos de interesse no sentido de estabelecer o fortalecimento da missão corporativa, premissas, promessas, políticas afirmativas, condições da governança corporativa e de todo o conjunto de ações sustentáveis que uma empresa pode ter.

## MARKETING DIRETO

A DMA – Direct Marketing Association – A Associação de Marketing Direto que tem sede em Nova Iorque diz o seguinte sobre a definição de Marketing Direto:

“É um sistema de marketing interativo que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer local” (DMA, 2013)

O marketing direto anda na mesma velocidade com que andam os avanços na área de tecnologia da informação, uma vez que possibilitam o armazenamento, os cruzamentos de dados e um grande volume de dados, de compra, dos consumidores, dos mercados, dos comportamentos. Há a crença que o papel do marketing direto é mais amplo que isto, referindo-se ao fato de que é possível construir um relacionamento mais duradouro com os clientes, quando se usa o CRM – Customer Relationship Management é possível acompanhar a evolução destes clientes ao longo do relacionamento assim como promover serviços e produtos diferenciais. (Griffin, 1995)

O marketing direto trabalha no foco de manutenção de clientes e na conquista direcionada e conseguiu com isto um objetivo diferenciado, o de fidelizar clientes e foi assim que o marketing conseguiu atingir um pata-

mar que possibilita o cálculo do lucro com base no valor que um cliente pode gerar para uma empresa ao longo de sua vida útil, o conceito de LTV – ou Life Time Value, que é o conjunto de todas as contribuições diretas ou indiretas que um cliente pode ter em todo seu ciclo de relacionamento.

Foi a partir deste paradigma que os processos em marketing direto, que possibilita o contato um a um, que se evoluiu o conceito de comunicação dirigida e desta forma se baseia na segmentação do mercado de forma a buscar permanente diálogo com clientes a partir de serviços de call center, contact center, cartas reposta, cupons ou mesmo na internet.

Com o avanço das plataformas tecnológicas, o CRM foi evoluindo para um modelo mais atual, o SCRUM, o Social CRM. O SCRUM apesar de ser uma evolução do CRM, o conceito não o substitui. A tecnologia é um elemento importante e é um facilitador para ambos, porém, SCRUM é uma estratégia ao mesmo passo que a tecnologia não determina o CRM.

Importante ressaltar que o SCRUM nasceu muito antes das mídias sociais e ao passo que o CRM está mais focado no processo e na gestão do contato, o SCRUM está mais focado no diálogo e na gestão de comunidades.

Resumindo esta ferramenta da comunicação de marketing pode-se dizer que o marketing direto está orientado a personalizar a comunicação, para segmentar o público-alvo de forma a gerenciá-lo, coletar e armazenar toda sorte de dados sobre os clientes, elevar o potencial individual de compras, abrir um canal de comunicação direta com clientes e prospects, busca flexibilidade nas informações de forma a maximizar os lucros individuais, é altamente mensurável e também promove ações que é impossível de serem capturadas pelos concorrentes (Ricciotti, 2009)

## **VENDA PESSOAL**

A venda pessoal como o próprio nome diz, refere-se a um processo de comunicação individualizada, mas ao longo do tempo foi sofrendo modificações, saindo do ambiente do “cara-a-cara” para formatos mais modernos como contatos telefônicos e internet em contatos de viva voz. A grande potencialidade desta ferramenta são a interação e a comunicação pessoal. Nesta modalidade é possível em um processo de interação, mostrar um determinado produto e ainda falar sobre ele de uma forma pessoal e direta, criando vínculos com a pessoa que faz a demonstração e/ou estabelece a comunicação. Isto favorece um feedback imediato o que facilita sobremaneira o processo e o desfecho das vendas. Nesta vertente, as vendas porta-a-porta, pessoa-a-pessoa, estabelece uma forma de comunicação mais capilar e mais lenta, mas tem o poder de estabelecer vínculos pessoais duradouros, que serão compreendidos por ambientes de vendas mais propícios. As vendas de cosméticos, pequenos eletrodomésticos, serviços diretos, como banho e tosa de pequenos animais, produtos e serviços locais, onde a força do contato pessoal faça diferença.

## DETALHAMENTO DO GRUPO DAS FERRAMENTAS COMPLEMENTARES

Neste grupo estão as ferramentas de comunicação de marketing descritos como product placement, ações cooperadas com o trade, marketing digital, eventos, merchandising, folhetos e catálogos.

### PRODUCT PLACEMENT

Product placement é um termo conhecido e frequentemente chamado de merchandising de forma errônea. Merchandising está relacionado à comunicação no ponto de venda. Muito embora não haja estudos que comprovem a eficácia desta ferramenta de comunicação, o Brasil é o segundo país que mais investe em brand placement (Crescitelli & Shimp, 2012), o nome mais correto para esta finalidade.

A ideia básica é fazer com que haja uma associação direta entre estilo de vida ou necessidade de consumo e se insira uma marca no momento do indivíduo, em propostas do estilo de vida próprio. As marcas fazem parte da vida do cotidiano das pessoas, assim como elas assistem filmes, fazem compras, vivem alegrias, conquistas, sucessos, então esta prática está diretamente associada a uma posição da marca em destaque de forma que ajude a melhorar a memória dos consumidores, criando uma relação emocional entre a marca e eles.

Dois exemplos são muito comentados uma vez que se tornaram referência no uso não agressivo de suas potencialidades, como Audrey Hepburn no filme Bonequinha de Luxo, no qual ela entrava em uma sofisticada joalheria americana, a Tiffanys, glamourizando de vez a mística da caixa azul da joalheria e a outra é quando no filme Náufrago, no qual o ator Tom Hanks se relacionava em uma ilha com seu amigo mudo, uma bola da marca Wilson. Aliás neste mesmo filme pôde-se ver dois exemplos de brand placement, uma vez que o avião no qual estava o “náufrago” era da Federal Express, onde era funcionário.

Desta forma assim como as marcas podem aparecer de forma a serem coadjuvantes da vida das pessoas, elas podem também ser aplicadas em games e isto tem o nome de Advergaming, que associa a palavra game – jogos à palavra advertising – propaganda e tem o mesmo significado estratégico dado ao brand placement.

## AÇÕES COOPERADAS COM O TRADE

As ações cooperadas com o Trade são chamadas também de propaganda cooperada e normalmente é associada a promoção de vendas ao intermediário, usada para possibilitar aos fabricantes apoio da propaganda em mercados locais ajudando a posicionar produtos e marcas específicas na mente dos consumidores, em lojas específicas. Esta ferramenta é também conhecida como Trade Marketing, e é considerada no marketing como o “the last finger”, o último dedo no mercado, capaz de mobilizar pontos de venda distribuidores no esforço de propaganda no ponto de venda.

Uma grande vantagem é que a propaganda cooperada permite aos fabricantes que estes tenham acesso a uma mídia mais regionalizada, normalmente a custos mais razoáveis, comparando-se com custos de mídias de alcance nacional, por exemplo, além de aumentar a credibilidade dos pontos de venda e das próprias marcas.

## MARKETING DIGITAL

Com o crescente desenvolvimento das plataformas tecnológicas da tecnologia da informação e do desenvolvimento dos equipamentos, antes computadores e cada vez mais migrando para os ambientes móveis, como smartphones e tablets, aparelhos de TV conectadas à internet, o marketing passa a contar com mais uma poderosa ferramenta à serviço do CIM, que é o Marketing Digital. Ele vem como uma ferramenta importante mais voltada a atingir os consumidores mais inovadores que se valem da internet para promover os mais diferentes movimentos de comunicação, na obtenção de informações, de relacionamentos, meio de expressão ou para emitir opiniões.

O marketing digital está à disposição na CIM com uma ampla gama de facilidade e vantagens comparada ao marketing tradicional, como uma maior agilidade porque é mais fácil e mais direto se acessar uma rede digital e promover mudanças em curso ou correção de erros eventuais, comparada à mídia tradicional, com muito menor impacto em custos. Além destas vantagens, é uma ferramenta de comunicação tem formas múltiplas de mensuração, como o número de cliques, *click-through rate* (CTR) assim como muitas outras mensurações (Odgen & Crescitelli, 2007).

Como há um grande número de pessoas se voltando aos aspectos de democratização do uso das redes, há uma possibilidade enorme de se compor a cobertura das mensagens para os públicos-alvo, considerando esta nova forma de relacionamento.

Há diversas formas para se ter acesso ao marketing digital, como web sites, lojas virtuais, e-mail-marketing, propaganda na internet como banners, pop-ups, propaganda digital patrocinada, sites de busca, educação e tutoriais eletrônicos que podem fazer os manuais e informações tam-

bém serem consumidos pela internet, assim como vídeos, apresentações, tutoriais, atendimento eletrônico através de web call centers, que inclusive proporciona atendimento aos consumidores online, com custos muito mais baixos que o tradicional telefone. Há de se levar em conta que os consumidores online preferem se relacionar online, por uma questão de escolha do meio.

## EVENTOS

A definição de eventos é a seguinte:

“Eventos são todos os acontecimentos previamente planejados, organizados e coordenados de forma a contemplar o maior número de pessoas em um mesmo espaço físico e temporal, com informações, medidas e projetos sobre uma ideia, ação ou produto, apresentando os diagnósticos de resultados e os meios mais eficazes para se atingir determinado objetivo (Gabriel, Marketing na Era Digital, 2011) (Martin, 2008).

Os eventos são, como diz o nome, eventuais, e isto per si determina a frequência com eles acontecem. Os eventos são processos que tem como pano de fundo reunir pessoas no entorno de um assunto, de um fato, de uma necessidade de tornar algo público, de compartilhar algo, de comemoração de alguma etapa suplantada, para compartilhar e para usufruir das pessoas.

Onde há pessoas há comida e isto refere-se ao último resquício selvagem do homem, que é comer em bando (Montanari, 1998), então os eventos reúnem três aspectos, pessoas, alimentação e um propósito e além de tudo a necessidade de colocar pessoas em contato com pessoas e com isto renovar seus laços, deve seguir um aspecto criativo bastante desenvolvido, porque deve sair do lugar comum, propor algo que surpreenda as plateias e considerar que antes de tudo, os eventos mexem com a emoção individual e é isto que elas levam destes encontros.

## MERCHANDISING

Merchandising é a comunicação no ponto de venda, ao contrário do que muita gente pensa ser uma atividade de exposição de marca em um programa de TV ou cinema. O ponto de venda é um local nobre para se fazer comunicação uma vez que as pessoas estão mais predispostas a concretizar o ato da compra e é o local onde grandes decisões são tomadas. Considerando mix de marketing e os 4 Ps, tudo está em contato com o prospect ao mesmo tempo, o produto, o preço, a distribuição perfeita (o prospect está dentro de uma loja), claro que a comunicação deve estar presente para se fechar este ciclo. A comunicação do ponto de venda (PDV) representa o ponto culminante da CIM, uma vez que é nele onde os consumidores irão lembrar dos anúncios veiculados na mídia de massa e ágoras tem a oportunidade de se beneficiar de uma oferta no ponto de promoção de vendas (Crescitelli & Shimp, 2012).

Deste mundo fazem parte diversos materiais, como adesivos de chão, painéis, placas, displays, materiais de gôndola, de caixas, dos carrinhos, vitrinas, mídia aérea, uma ampla gama de formas de comunicação está à disposição deste universo.

## **FOLHETOS E CATÁLOGOS**

Folhetos e catálogos são considerados ferramentas de comunicação que tem a propriedade de levar informação acerca de um produto, serviço ou ideia disponível no mercado de forma a ser distribuído aleatoriamente ou ainda através de ações de postagem para bases selecionadas de clientes ou não.

Tem a propriedade de descrever brevemente as funcionalidades e propriedades de uma ampla gama de produtos e podem ser aplicados em diversas ações no ponto de venda (PDV), em eventos, no processo de venda pessoal ou ainda em processos que visem geração de impressão ou interesse sobre uma determinada oferta. Oferece comunicação direta e rápida, porém depende de sistemas para entrega, como displays, correios, pessoas, aumentando seu custo e se tornando de difícil mensuração de resultados, exceto nos casos em que é auxiliar de venda pessoal.

## **DETALHAMENTO DO GRUPO DAS FERRAMENTAS INOVADORAS**

Neste grupo estão as ferramentas de comunicação de marketing descritos como Buzz Marketing, o marketing viral, a propaganda no lazer e o marketing de guerrilha.

### **BUZZMARKETING , MARKETING VIRAL, MARKETING DE GUERRILHA E MARKETING DE RUA**

Buzzmarketing ou marketing viral, marketing de guerrilha e marketing de rua, são sinônimos e são fenômenos relativamente recentes como prática de marketing proativo.

Buzzmarketing pode ser considerado como o esforço sistemático e organizado para encorajar as pessoas a falar favoravelmente acerca de uma marca específica, cara a cara ou preferencialmente pela internet e recomendar seu uso a outros que são parte de sua rede sócia e muitas agências já criaram departamentos para cuidar desta nova ferramenta de CIM.

O buzzmarketing é como se criar uma epidemia, por esta razão se usa o termo Marketing Viral e esta ação começa com poucas pessoas e vai se espalhando e se espalhando e se propaga em PG – Progressão geométrica.

Para que uma epidemia ocorra é necessário haver um ponto de virada, que é o momento de massa crítica no qual uma quantidade suficiente de pessoas está impactada, de forma que se propague a ideia que se quer colocar em discussão e se espalhe rapidamente pelo sistema social (Gladwell, 2000).

O buzzmarketing agindo pelos meios online, atingem um ritmo muito mais rápido através de blogs, salas de bate-papo, chats, ou mesmo em postagens nas redes sociais com recomendações explícitas.

### **ADVERTAINMENT - PROPAGANDA NO LAZER**

Advertainment é uma estratégia de comunicação digital que visa levar aos consumidores um híbrido do entretenimento e da publicidade, fugindo das tradicionais mensagens “apelativas” de comunicação. O termo é a junção das palavras advertising (propaganda) e entertainment (entretenimento) e é considerado por muitos como uma evolução da propaganda. Esta inovadora ferramenta de comunicação pode representar um salto enorme na questão da flexibilidade, podendo mesclar outras ferramentas como relações públicas e product placement, por exemplo.

A ideia central desta ferramenta é promover um momento de lazer às pessoas. Feita de forma planejada e bem estruturada, a mensagem não agride o público, somente lhes dá um momento de diversão.

Quanto à forma, há uma outra inovação, as peças são normalmente minifilmes com tempo sensivelmente superior aos conhecidos filmes de 30, 60 ou 90 segundos do mundo da propaganda tradicional, além de serem propícios para serem viralizados pelas redes e especialmente pelo Youtube.

# TRANSMÍDIA & STORYTELLING

“Nós somos as nossas estórias. Comprimos anos de experiência, pensamento e emoção em poucas narrativas compactas que transmitimos aos outros e contamos a nós mesmos.” Daniel Pink

Transmídia não é um conceito novo, o termo se refere ao fato de se ter diversas mídias à mão, isso remonta a história do ser humano que logo nos primórdios da história, fazia seus registros em cavernas, deixando os traços e as histórias e das passagens que aquela sociedade vivenciou.

Deve-se olhar a transmídia como uma orquestra, formada por diversos músicos que tocam diferentes instrumentos para no final, à regência de um maestro apresentar uma peça musical inteira de forma íntegra e uníssona.

A transmídia orchestra essas diversas mídias no sentido de transmitir uma mensagem ou mesmo de se contar uma história. Combinando a velha arte de se contar histórias, combinadas com as possibilidades das novas plataformas digitais, apresenta-se como um poderosíssimo antídoto para a interrupção no marketing, transformando a experiências dos consumidores com as marcas.

Esse processo, com origens na pré-história, não somente fornece novas opções de mídias para propagarem histórias, mas, principalmente, proporciona novas possibilidades de trânsito desses conteúdos através de links, conexões de uma mídia para outra com novas conexões, - tanto online quanto *offline* -, dando uma continuidade natural às mensagens e estórias que nelas fluem (Gabriel, Marketing na Era Digital, 2011).

Além de favorecer estruturalmente os processos transmídia, a penetração digital nos diversos âmbitos sociais causa inúmeras transformações no ambiente de marketing que fazem com que a utilização do transmídia marketing se torne uma das principais tendências do momento, como veremos ao longo desse texto.

## TRANSMÍDIA

O termo ‘transmídia’ é relativamente novo, mas seu conceito não, que já acontece a milhares de anos, desde que o homem passou a criar pinturas rupestres que eram histórias desenhadas que faziam parte de um universo ficcional maior que abrangia também histórias orais. Isso é uma típica ação de storytelling transmídia na qual uma história vai além de uma mídia (oralidade), se propagando para outra (paredes das cavernas) de forma que cada mídia contém parte da narrativa e usa os seus próprios recursos – voz e imagem, respectivamente.

Assim, conceitualmente, transmedia storytelling é o processo de se contar uma história que transcende uma única mídia, de forma que cada mídia ou dispositivo diferente usados para transmitir a história contribua com suas forças e potencialidades. Cada parte funciona como uma ação/peça independente contribuindo para a narrativa comum alcançando uma audiência mais ampla com múltiplos pontos de entrada, assim como uma metáfora, usou-se uma orquestra.

Assim como pode-se assistir alguns filmes no cinema, que estão nos streamings de vídeo, exemplo para as plataformas do Netflix, do HBO, do Amazon Prime, nos quadrinhos, nos games, em diversas mídias.

Dessa forma, o storytelling transmídia se constitui no *mashup*<sup>29</sup> das tradições antigas com as novas mídias de comunicação. Na metáfora da orquestra, o maestro faz o *mashup*, ele organiza a história, mescla as mídias (instrumentos) de acordo com a participação no todo da peça musical.

A transformação do ambiente devido à penetração das tecnologias digitais na sociedade favorece a proliferação de um cenário transmídia para o marketing.

## O PODER PSICOLÓGICO DAS HISTÓRIAS

Neste mundo sempre há prós e contras, um ponto importante é o fato de que as tecnologias também intoxica, causando ao ser humano um vazio existencial e um vazio de significado nas pessoas e uma busca muito grande por um sentido (Naisbitt, High Tech, High Touch, 1999), um propósito claro. A tecnologia entretém o tempo todo, e muitas vezes, torna-se fim em si mesma, propiciando a intoxicação.

Nesse contexto, mediado cada vez mais por tecnologia, o ser humano encontra sentido nos conteúdos com que se depara por meio das histórias por detrás deles (Kotler P., O Marketing sem Segredos, 2005):

“Quando os fatos se tornam tão amplamente disponíveis e instantaneamente acessíveis, cada um deles se torna menos valioso. O que come-

---

29- Mashup é o nome que dá a uma aplicação híbrida, que combina conteúdos provenientes de plataformas diferentes, mas sem copiá-los, mas apresentando esses conteúdos por meio de links para eles. Dessa forma, cada conteúdo permanece nas suas plataformas originais e o mashup os combina virtualmente para formar o conteúdo híbrido decorrente.

ça a importar mais é a habilidade de colocar esses fatos em contexto e entregá-los com impacto emocional. (...) E essa é a essência da aptidão de contextos de histórias enriquecidos pela emoção.” (Campbel, 1989)

Estórias são a essência da existência humana. A mitologia é feita de estórias, as tradições são estórias, o nosso cotidiano são estórias, empresas e marcas são estórias. O poder psicológico da estória reside nos seguintes fatores (Campbel, 1989):

- Estórias são a **forma primordial de comunicação** - elas são links para tradições, lendas, arquétipos, mitos e símbolos, que nos conectam com um sentido mais amplo de ser e com as verdades universais, assim como a própria metodologia do Monomito.
- Estórias envolvem **colaboração e conexão** - elas transcendem gerações, engajam por meio das emoções e nos conectam aos outros. Por meio das estórias, nós moldamos nossas paixões, tristezas, dificuldades e alegrias, compartilhamos significados e propósitos. Estórias são o terreno comum que permite que as pessoas se comuniquem vencendo defesas e diferenças, permitindo compreender melhor a si mesmas e encontrar o que têm em comum com os outros.
- Estórias são a **estrutura do pensamento** – por meio delas, criamos significado para a vida. Elas são esquemas, scripts, mapas cognitivos, modelos mentais, metáforas ou narrativas, que explicam como as coisas funcionam, como tomamos decisões, como justificamos nossas decisões, como persuadimos os outros, como compreendemos nosso lugar no mundo, criamos nossas identidades e definimos e ensinamos os valores sociais.
- Estórias fornecem **ordem** - os seres humanos procuram certezas e a estrutura narrativa é familiar, previsível e confortante. Dentro do contexto do arco da estória conseguimos suportar intensas emoções porque sabemos que a solução segue o conflito. As estórias permitem experimentações fornecendo uma rede de segurança.
- Estórias geram **sentimentos** - as estórias acontecem na imaginação. Para o cérebro humano, as experiências imaginadas são processadas do mesmo modo que as experiências reais. Estórias criam emoções genuínas, presença (a sensação de estar em algum lugar), e respostas comportamentais.
- Estórias estão associadas à **criatividade** - as estórias são o caminho para engajar nosso lado direito do cérebro e disparar nossa imaginação. Engajando a nossa imaginação, nos tornamos participantes da narrativa. Podemos nos colocar no lugar do outro e enxergar de forma diferente e aumentar nossa empatia pelos outros. Por meio da imaginação, tocamos a criatividade que é a fundação da inovação, autodescoberta e mudança.

Resumindo, as histórias são fascinantes, atraentes e formam uma base emocional de relacionamento, porém é importante ressaltar que no mundo do marketing, não basta contar histórias, mas sim, lembrar o tempo todo que devem comunicar as dimensões da marca, por exemplo seus valores e posicionamento, buscando sempre uma identificação de valores e de posições com os expectadores destas mensagens, em qualquer meio que eles estiverem.

## UNIÃO DE CIM E TRANSMÍDIA STORYTELLING

A Comunicação Integrada chega a ser extremamente óbvia do ponto de vista de seu conteúdo, porque ela faz todo o sentido quando a observamos hoje, do ponto de vista corrente do que se vê das necessidades do mercado e da própria comunicação.

Historicamente a comunicação era gerenciada de forma completamente fragmentada e o próprio mercado fornecedor foi colocado de forma fragmentada, onde cada empresa do segmento era especialista em um determinado segmento. Hoje há a necessidade de se fazer frente a tantas e tantas exigências de todos.

Com o consumidor no centro absoluto de todas as vertentes, inclusive à da comunicação, se faz necessária a integração de forma urgente. Há de se tornar claro que não basta apenas “juntar” áreas de especialidades diferentes, isto não faz a integração, o que é preciso é planejar de forma integrada e atuar de forma integrada de forma a se poder arbitrar sobre quais as ferramentas mais adequadas para a comunicação integrada de marketing.

Há uma série de complexidades, uma vez que a própria comunicação organizacional passa por um momento de integração também, considerando os três pilares, a Comunicação já Integrada de Marketing, a Comunicação Interna e a Comunicação Externa.

Outras formas de comunicação integrada estão se juntando a estas conhecidas neste conteúdo, como a comunicação ambiental, diálogos sociais, a própria comunicação para a sustentabilidade, que passam a integrar o mix de Comunicação Integrada de Marketing.

O mercado fornecedor e pensador das novas formas de comunicação integrada está se ajustando, é fundamental a compreensão do que as empresas estão fazendo no entorno disso tudo e promover uma melhor e maior sinergia entre todas as ferramentas de comunicação, visto que o consumidor hoje se relaciona como uma espécie de hub de captação de todas as vertentes de comunicação e tem se voltado a ser bastante sensível a isto.

Considerando que há uma demanda por maior credibilidade e uma maior transparência por parte das atividades e posicionamentos das empresas, e que uma empresa que se comunica é melhor avaliada, há de estabelecer as relações entre as estratégias de comunicação e as estratégias de abordagem.

Quanto maior e mais desenvolvida for a tecnologia e quanto maior a convergência a que ela mesma será submetida, mais integrada a comunicação tem que ser para fazer frente às necessidades comunicacionais das empresas.

Isto vem se desenvolvendo com a maturidade digital, que prevê que outras organizações de esforços possam ser igualmente necessárias como o conceito de customer centricity, onde todos os esforços convergem para o consumidor.

Com o advento de tecnologias disruptivas combinadas entre si, torna o pensamento inadiável, devido às características que surgem, como o fato de que são os consumidores que escolhem, se relacionam e convergem para uma solução de marketing, não mais as empresas (Jenkins, Cultura da Convergência, 2008), além do fato de que o próprio conceito de customer centricity envolve o fato de que isso é um exercício de design de serviços, técnica do mundo do design estratégico. (Norman D. , Design Emocional, 2004)

## **TRANSMÍDIA STORYTELLING**

As tecnologias digitais têm causado profundas transformações sociais e, conseqüentemente, no mercado. Essas mudanças requerem novas habilidades no marketing para traçar estratégias adequadas ao novo cenário.

Transmídia storytelling é uma das principais tendências do marketing hoje para construção de marca, realizando os 360 graus em um ambiente de consumidor 3.0 – alvo, mídia e gerador de conteúdo.

O comportamento mais inteligente e seletivo do consumidor em relação à abundância de mídias e informação faz com que ele procure as histórias que lhe interessem, proporcionando-lhe experiências enriquecedoras, e que o auxiliem na compreensão e significado do cotidiano. Contar essas histórias, portanto, passa a ser uma das principais estratégias de engajamento desse novo comportamento de consumidor.

Para contar histórias envolvendo as várias mídias e a presença fragmentada do consumidor, a palavra-chave é a integração de plataformas tecnológicas.

# MUNDO DIGITAL

O mundo digital tem se alterado à velocidade da luz, a exponencialidade das tecnologias tem promovido uma série de alterações no marketing, nas formas de relacionamento, na forma com que se cria valor, considerando o fato de que tudo muda o tempo todo de forma inexorável e de forma contínua, sem chances de retorno ao passado. Isto requer um pouco de pensamento sobre o mindset digital.

## MINDSET DIGITAL

Muito se fala sobre as questões sempre altamente tensas relacionadas à transformação digital e tudo que está no entorno das corporações a respeito de como se deve começar, como se deve encarar o desafio de participar de um universo novo, tenso, desconhecido, mas que, com certeza, traz em si uma infinidade de oportunidades.

Não é tarefa fácil mudar tudo o que se faz para se ter uma visão nova, para saber como se pode criar valor numa realidade em que tudo muda o tempo todo, sendo que tudo parece que vai se dissolver em milhares de fragmentos.

A visão do darwinismo digital que se tem assumido com mais potência coloca no centro das discussões a visão de Charles Darwin, pronunciada no ano de 1859, sobre as questões da sobrevivência e da evolução: que não são as espécies mais fortes nem as mais inteligentes que sobrevivem, mas sim as que melhor se adaptarem às mudanças.

A visão necessária para se transitar nesse universo é integral. Então, devem-se avaliar constantemente os movimentos da inovação em escala acelerada e os impactos que eles causam na sociedade, as mudanças que provocam nos comportamentos, nos hábitos, nas atitudes e, principalmente, na expectativa das pessoas, das corporações e dos relacionamentos, bem como a maneira que tudo isso afeta a visão de mundo em rede.

Vive-se em um cenário de altíssimas mutações, com uma variedade imensa de reflexos que nem sempre são capturados pelos cérebros lentos que, além de tudo, detestam ambiguidade. O cérebro humano é o dispositivo mais inadequado para lidar com sobrecarga de informações e ambiguidade, como afirmam os autores Al Ries & Trout (Ries A. &, 2002).

Uma escala de transformações aceleradas causa ansiedade e desconexão entre a realidade e a percepção de mundo que as pessoas têm, levando-as frequentemente às impressões que um futuro irreconhecível é colocado como uma tendência ou como algo derivado do pensamento futurista, quando, na realidade, esse futuro já é uma urgência inadiável. Isso não apenas causa uma série de transtornos como também deforma o pensamento e o comportamento.

Que o mundo está mudando em uma escala de difícil compreensão não se tem mais dúvidas, e isso afeta tudo; as mudanças forçam a sociedade a perceber que o mundo não é mais o mesmo, tirando-a da acomodação e testando o tempo todo a sua forma de criar valor naquilo que ela é no que ela faz.

Esses fatos trazem um desajuste inexorável do que está em jogo, exigindo tanto uma capacitação na forma de se declarar um propósito claro, uma vocação, um jeito de se fazer as coisas de forma diferente para que se possa conviver em um mundo muito mais significante que o passado recente, quanto uma visão de contribuição mais apropriada às necessidades deste presente muito urgente (Halévy, 2008).

Há mais de 60 milhões de anos, os dinossauros desapareceram da face da Terra com uma velocidade impressionante. Isso se deu pela queda de um meteoro, que afetou todo um ecossistema de maneira profunda, determinante e incrivelmente rápida. Os dinossauros morreram porque não tiveram tempo suficiente para se adaptarem ao novo ambiente.

Se se pode estabelecer um paralelo metafórico com base na história, deve-se perguntar quais são os meteoros de hoje, e, como resposta, deve-se entender que eles são a tecnologia.

A tecnologia está no centro dessa mudança; ela é quem provoca a escalada de mudanças aceleradas e contínuas, promovendo essa rede de impactos combinados que pulveriza muitas das coisas que se conhecia até então.

Não se percebeu que, ao longo de anos e anos, vivia-se em uma escala de crescimento linear, em que as coisas tinham um sentido diferente, os ciclos das inovações eram lentos, as tecnologias promoviam melhorias na sociedade de forma igualmente lenta, ainda caras com um distanciamento muito grande entre os laboratórios de pesquisa e o consumo propriamente dito (Diamandis, 2012).

Essa curva linear trazia uma escala de tempo diferente. Havia tempo suficientemente grande para se acostumar com as novas propostas, com os fatos, com as questões éticas envolvidas e com a forma de contribuição, assim como havia um tempo maior entre o conhecimento de uma determinada tecnologia e seu consumo no dia a dia da sociedade.

Na realidade, sempre se esteve transitando em uma curva exponencial de baixíssimo incremento, que traduzia um mundo mais lento, quando

se tinha mais condições de se estabelecer uma melhor compreensão de colaboração e de consumo propriamente dito.

Porém, como toda curva exponencial, chega o momento em que a curva se acelera e se comporta de uma maneira mais ativada e mais rápida a cada dia, trazendo uma necessidade de se pensar e de se agir na mesma velocidade. No entanto, como o cérebro é um dispositivo inadequado para lidar com sobrecarga de informações, ele refuta a realidade existente.

Os mais céticos dirão que isso tudo um dia passa, que é uma questão de moda ou de tendências passageiras, como se ouve muito em sessões de consultoria ou mesmo na academia.

Não passará, e essa é a má notícia. A boa notícia é que disso surgirá um mundo com abundância de absolutamente tudo no nosso entorno, promovendo uma noção muito alterada do mundo e das relações que se tem nele, seja no campo pessoal, seja no campo profissional.

Quando se olham os estudos abundantes sobre as ferramentas de conhecimento *versus* o tempo constantes do artigo *From bones to Smartphones* (Paglia, 2010), pode-se ver a tal curva exponencial com muita clareza. As tecnologias hoje existentes e disponíveis trazem uma infinidade impressionante de ferramentas de novos conhecimentos.

As informações emergentes prometem ser disruptivas, extremamente aceleradas e produtivas, e serão capazes de promover uma mudança radical na forma de se fazer as coisas, colocando em xeque anos e anos de sedimentação nos pensamentos do mundo linear, causando verdadeiros terremotos no campo do conhecimento.

Quando se analisam os gráficos ilustrativos de crescimento populacional *versus* história das tecnologias descritos no *Diverging Market – World Population Growth vs History of Technology* (Markets, 2013), é impressionante ver a acentuação da curva exponencial nas duas últimas décadas, comparado a milênios de existência. Indubitavelmente, é crível a tese que quanto mais tecnologia aportada, mais a população cresce. Ou seria porque as pessoas não morrem?

Os estudos apontam um universo de conhecimento sobre dois eixos conhecidos, o do progresso humano e a trilha do tempo (Urban, 2015). Os impactos que se conhecem dizem respeito diretamente a uma curva em “S” muito estudada nessa relação, que fica cada vez mais curta na função do tempo e cada vez mais expressiva na função do progresso humano, levando a tempos cada vez mais curtos e cada vez mais significantes. Isso é um fato inexorável.

Larry Downes, autor do livro *The Laws of Disruption: Harnessing the New Forces that Govern Life and Business* *Leis da Disrupção* (Downes, 2009), ressalta, em seus estudos, que os ambientes social, econômico e político só se desenvolvem em escala linear, ao passo que sobre estes ambientes têm-se a tecnologia, que cresce em escala exponencial. Ou seja, a tecnologia se mostra como o único modo de se alterarem os meios sociais, econômicos e políticos.

É sabido que o ambiente social está bastante marcado pelas tecnologias, com tudo que é bom e ruim. As redes digitais, as redes colaborativas e a alta aceleração de conexão social estão presentes no cotidiano de todas as pessoas em escala global. Ao mesmo tempo que aproximam pessoas distantes, distanciam pessoas próximas. Então, a escala de reflexos deve considerar todos os impactos, seja para o bem, seja para o mal.

Os ambientes econômicos estão sendo fatalmente transformados, como se pode perceber. Bancos digitais, moedas digitais. Em um extremo processo de digitalização de tudo, fizeram com que o Brasil se destacasse no volume de *startups* e de *fintechs* que hoje são capazes de transformar o jeito com que as pessoas se relacionam com o dinheiro e com todo o seu universo.

Já no ambiente político, há uma sensibilização aguda nos últimos tempos, quando se vê um esfrelamento a olhos vistos dos processos políticos globais. As estruturas estão muito mais próximas das pessoas que passam a falar diretamente para seus deputados e senadores, criando um mundo de demandas diretas sem precedentes nesse ambiente.

O cenário nesse segmento é de crises constantes, e o processo de demanda, muito ativado pelos diversos públicos de interesse que se organizam de maneiras muito diferentes nesse ambiente, em que um propósito claro rege as relações.

O novo padrão se estabelece com uma feição de comunicação *multistakeholder* quando os públicos de interesse estão cada vez mais conectados, ultra-demandantes e completamente independentes, trazendo um meio muito mais ácido para os relacionamentos antes controláveis porque tinham expressão fragmentada.

No entanto, hoje todos têm visão integral dos meios que atuam, e isso promove crises constantes nos relacionamentos, principalmente com aquelas estruturas que pensam em partes, em detrimento do todo, potencializados pelo fato de que redes sociais se organizam com fortes convergências arquetípicas entre os participantes, independentemente da língua (Dunker, 2017).

Dada a questão da enorme velocidade exponencial a que estamos sendo submetidos, há de se analisar a questão do tempo como sendo este um grande vilão, que atravessa nossos caminhos. Edgar Morin (Morin, 2014) alertava há muito que “O antigo universo controlava e destilava o tempo. O novo universo é controlado pelo tempo”, ou seja, o lapso de tempo tem sido um dos fatores de maior preocupação, uma vez que o próprio tempo é responsável por roubar significados (Morin, 2014).

Uma vez que o tempo é artificial e imaterial, comprimido e extremamente acelerado (Bauman Z., 2000), além de estar associado com o fato do cérebro humano não ser um dispositivo adequado, tem-se uma combinação explosiva, criando um cenário completamente ilusório, criando também prisões mentais, imobilidade e apatias que podem levar a uma série de distúrbios.

Acredita-se que o aumento no número de suicídios, os estados de estresse, os transtornos de comportamento, muitos dos efeitos colaterais, o uso massivo de drogas, a perda de significado, a síndrome de burnout e as doenças somáticas advêm muito desse efeito do mundo acelerado (Skinner, 2018), criando percepções de que se deve também jogar um olhar para o lado negativo dessas mudanças.

A escala de mudanças leva a crer que é preciso compreender muito bem o que está sendo alterado no mundo das corporações, uma vez que nesse processo existem, além da velocidade exponencial, uma profundidade e uma amplitude jamais vista na humanidade. Então, é muito complexo traduzir o que vem de tudo isso justamente porque as coisas passam a não ter mais precedentes históricos, e isso é mortal para se estabelecer uma forma de pensamento que é impregnado de padrões interativos.

Essa visão vem sendo muito ativada nos últimos tempos; o filósofo Zygmunt Bauman, por exemplo, chama a atenção para a escolha do termo “líquido” (Bauman Z. , 2007) como que para ilustrar o estado das mudanças, que são adaptáveis, facilmente moldadas, mas que não perdem as propriedades originais. Há pouco mais de um século, ser moderno era buscar pela perfeição. Hoje, porém, ativa-se o progresso constante, embora sem um desfecho único a ser conquistado.

Ou seja, a máxima de Bauman é a de que “Vivemos em tempos líquidos. Nada é feito para durar” (Bauman Z. , 2007). Quando se enxerga o ambiente no qual estamos inseridos hoje, é fácil perceber que as pessoas consomem inovações constantes, mudando seus hábitos, padrões de consumo, comportamentos e atitudes, ressignificando tudo à sua volta, o que alimenta a cadeia de inovações também em escala acelerada e contínua.

Seres humanos não conseguem compreender esse movimento com muita facilidade, pois são reféns eternos de roteiros repetitivos, muito sensíveis à roteirização que estabelecem e muito aderentes aos hábitos cultivados. Fazer transformação digital depende de que as pessoas estejam no centro, daí o conceito de *customer centricity* e elas sabem disso, pois sempre foi assim. No entanto, estabelecer mudanças em larga escala não é um assunto fácil nas corporações.

Isso não é fácil, porque as corporações deverão quebrar de forma muito acelerada e consequente os modelos mentais e os paradigmas que as levaram a adotar padrões de resposta mais lentos e ao nível de entropia a que se renderam.

As corporações são muito hábeis em fazer projeções lineares, mas não as exponenciais. Além disso, em um cenário de mudanças contínuas e profundas, há de se valer de pensamentos combinados com pessoas com percepções diferentes. A diversidade, nesse caso, diz respeito à variedade e à profundidade de pensamentos diferentes em uma teia de conhecimento que estabelece um padrão de se produzir inteligência compartilhada.

No entanto, as corporações são avessas a olhares diversos. Esses olhares causam muitos desconfortos, pois as empresas preferem seguir padrões lineares.

O excesso de hierarquias e o uso de padrões cartesianos de pensamento afastam as corporações dessa nova exigência de reação, além de fazerem com que elas pensem nas partes enquanto o todo se altera constantemente. Ora, a necessidade é a de se criar valor relevante quando tudo muda o tempo todo, e esse comportamento nos parece diametralmente oposto ao requerido pelo novo ambiente. (Robertson, 2015)

A ideia de focar nas partes em detrimento do todo faz com que se busque conhecimentos da teoria dos sistemas e da teoria do caos, que estabelece que o próprio caos é um conjunto de simplicidades desordenadas. Quando se avalia a velocidade com que as corporações podem sofrer a tal ressonância, chega-se à conclusão de que elas vivem um cenário de caos; o efeito borboleta é rotineiro para elas.

O reflexo desse ambiente é que o cenário de [re]evolução tecnológica muito ativado transforma as indústrias de maneira muito rápida, além de trazer para o ambiente concorrências completamente desconhecidas e muito agressivas do dia para a noite. O anúncio de que a Amazon viria a participar de novas formas de criação de valor, distribuindo roupas ou alimentos e comprando a gigante americana *Whole Foods*, é surpreendente para muitos, mas é um ato-reflexo da alta aceleração que se vive.

Quando o mundo se move com velocidade exponencial e a necessidade número um é a de se ter uma sociedade de seres ubíquos, fica muito difícil existir algum salto de comportamento quando há corporações que pensam em partes. O desajuste é enorme.

O espelho dessas empresas é pautado por um roteiro conhecido, pois são extremamente hierarquizadas, com culturas muito fortes e muito cristalizadas, com visão muito entrópica, sendo que elas olham para dentro com muita potência quando deixam as mudanças do mundo externo sem endereço nelas mesmas.

São invariavelmente muito lentas na tomada de decisão e na adoção de tecnologias mais aderentes ao mundo que se vive hoje; além de tudo, perdem em planejamentos de longo prazo.

Isso promoverá para estas corporações um ambiente muito hostil, uma vez que as mudanças ocorrem em ritmo muito superior, comparando a velocidade de compreensão e mudança de comportamento. O resultado é que elas não conseguirão mais reagir como podiam fazer em um passado recente, sendo muito possível que não consigam mais sobreviver nesse ambiente.

Como o próprio estudo da Babson Olin School of Business (Ellerman, 2017) pontuou, para desespero de muitos, em 10 anos, 40% das empresas listadas na Fortune 500 não mais existirão por completa falta de adaptabilidade. De novo a metáfora dos dinossauros sendo validada.

Fazer transformação digital é, de certa forma, algo fácil de pensar, mas muito complexo de fazer. Há uma diferença muito grande no discurso que as corporações adotam ao reagirem a isso, o que mostra um padrão de compreensão muito diferente do que se está falando. Elas confundem transformação digital com presença digital, e não é este o caso.

Responder consumidores pelo Twitter ou pelo Facebook, criar um aplicativo, mudar uma homepage ou contratar empresas de comunicação e de marketing digital não significa que uma determinada corporação fez transformação digital. Ela ganhou presença digital tão somente.

Uma empresa para participar de um ambiente disruptivo ativo tem um caminho um pouco mais árduo a perseguir. Elas devem escalar plataformas tecnológicas para obter retornos muito acelerados de escala. Ou seja, usar novas tecnologias de forma exponencial e, ao mesmo tempo, acelerar o ciclo da própria obsolescência, colocando seu eixo de propósito em outros pensamentos, uma vez que hoje há altíssima fluidez nos limites entre os setores.

O que está em jogo é a capacidade de se “hackear” um setor inteiro ou, ainda, a própria corporação, a própria liderança no segmento em que se atua. Este é um termo que assusta muita gente, porque a potência da palavra remete ao crime, ser um *hacker* é ser um criminoso cibernético, que rouba dados, dinheiro ou dignidade das pessoas. Mas o termo não se resume a isso, que é pura percepção não aderente dele.

“Hackear” vem da capacidade de se quebrar algo, um ciclo, uma forma de pensar, uma linearidade, uma plataforma. No caso, *hacking* é a capacidade de não mais se jogar um jogo, o que tem a ver com a capacidade de se criar e de se propor outros jogos muito diferentes que possam, de alguma maneira, ressignificar um propósito (Reiman, 2013).

Fazer transformação digital implica na criação de negócios digitais, em que os limites físicos e digitais praticamente se fundem ou perdem aceleradamente seus contornos. Passa-se, então, a promover uma leitura de escopo diferente, tendo a tecnologia no centro.

Ora, a Amazon, então, está reafirmando que é uma empresa de tecnologia voltada para comercializar vestuário e alimentos, assim como o Nubank, por exemplo, é também uma empresa de tecnologia voltada a promover serviços bancários. Uma empresa montadora de veículos deveria ser uma empresa de tecnologia que focasse mobilidade, em última análise.

Tecnologias digitais promovem tempos inacreditáveis, como diz o autor e fundador da Singularity University, Peter Diamandis (Diamandis, 2012). Ele diz que as tecnologias exponenciais desmonetizam e democratizam produtos e serviços que passam a melhorar significativamente a própria

humanidade. Ele ainda diz que a energia, o transporte, os bancos, os seguros, a educação, a saúde, a comunicação, o entretenimento e, fundamentalmente, o conhecimento, estão sendo velozmente desmonetizados e disponibilizados para bilhões de pessoas no planeta.

O que Peter Diamandis reflete é que, quando se pensa em escassez, há de se pensar que a tecnologia traz um mundo de abundâncias, não parando somente na questão da desmonetização ou da democratização. Há, ainda, os componentes da necessidade de digitalização completa de tudo. Não há mais espaço para manutenção de informações analógicas, devendo-se também compreender a desintermediação de tudo.

Competir para o futuro vai requerer ambientes de altíssimo engajamento, inspirado por pessoas em um ambiente de inteligência compartilhada, corporações extremamente adaptativas e proativas, capazes de moldarem experiências significativas. (Neto & Magaldi, 2018) Produtos e serviços deixam de ser foco para se transformarem em meios para se buscar uma experiência.

No mundo do crescimento exponencial, utilizam-se técnicas conhecidas do Vale do Silício, que são conhecidas como Growth Hacking, em que se têm, no centro, a otimização em funil, o marketing criativo, o inbound marketing, que traz a questão urgente do processo de liderança de ideias, a instrumentação e as métricas de tudo, a ciência dos dados em escala massiva e os bons designers de experiências, principalmente para prover o ambiente *customer centricity*.

Uma visão bastante recente de uma pesquisa que durou 6 anos para ser concluída e desenvolvida pelo MIT e pela consultoria Capgemini aponta que não basta ser somente muito bom em ciências dos dados, mas deve-se aportar um arsenal muito completo e paralelo de ciências do comportamento humano, uma vez que, paradoxalmente, a transformação digital coloca, com muita potência, o ser humano no centro de tudo, mantendo-o muito mais importante que nunca.

Isso coloca o autor John Naisbitt no campo da discussão por meio da teoria do High Tech High Touch (Naisbitt, High Tech, High Touch, 1999), que, em tese, significa admitir o paradoxo de quanto mais tecnologia aportada existir, mais humana a sociedade será.

A aproximação *touch* no mundo tech é de suma importância, uma vez que os ensinamentos do Clotaire Rapaille (Rapaille, O Código Cultural, 2007) parecem ser mais urgentes que nunca, quando se repete à exaustão o que ele coloca em seu livro, *O código cultural*, ou seja, que não se deve nunca perguntar para as pessoas o que elas esperam realmente de você. “Elas não sabem” diz ele. E reforça: “Dê a elas uma emoção”.

Neste mundo de aceleração constante, as pessoas têm a missão de serem disruptivas sob o risco de alguém ser por elas e chegar primeiro. Para elas, existe a urgência de serem extremamente voltadas ao conteúdo que se desenvolve aqui, de serem curiosas, de terem coragem de errar um pouco, de pensarem ativamente no pensamento diverso para promover a inteligência compartilhada, de terem extrema plasticidade em detrimento da resiliência e de agirem naturalmente no ambiente Wase.

Se errou, corrija rapidamente a rota, em uma analogia de que se entrou em uma rua sem saída, corrija a rota; se errou o caminho, corrija a rota. A origem do erro não importa.

Não se deve ter medo, porque isso será tudo que teremos nos dias de hoje. Nada mais tem precedentes históricos. O importante mesmo é saber como gerar valor em escala acelerada quando tudo muda o tempo todo. Se a velocidade é exponencial, deve-se assumir essa mesma velocidade.

Quando se pensa na escassez, concretiza-se a ideia de que a tecnologia traz abundância. Além de tudo, a humanidade será ainda mais humana do que sempre foi. Esse é o novo jeito de se contribuir no mundo acelerado e ressignificado.

# CUSTOMER CENTRICITY

## CONCEITO

Customer centricity é uma filosofia de marketing de relacionamento que por uma série de motivos expostos acima, coloca o consumidor no lugar que ele deveria sempre ter sido colocado, ou seja, no centro de todas as relações.

É um conceito que não só coloca o consumidor no centro de tudo como é também um conceito que vai muito além do velho “foco no cliente”, que, nesta visão tem os interesses empresariais no centro com ênfase no consumidor.

Isto prevê o que se colocou ao longo desta jornada de conhecimento, os esforços dependerão de uma série de conhecimentos necessários para se enxergar quem são os melhores clientes e de que maneira se relacionar com eles.

Pontos de atenção surgem toda hora, primeiro por conta da necessidade de se gerar valor e conseqüentemente lucro sobre estas bases, segundo porque a tecnologia acirra a posição dos consumidores, principalmente devido à densidade digital, ao alto protagonismo que os consumidores têm hoje, além da confluência do seu poder de produzir buzz marketing, o velho boca-a-boca superativado pelas redes sociais e digitais.

Pontos de atenção se colocam fortemente quando temos consumidores fragmentados, cíbridos e ubíquos navegando nas redes com altíssimo poder de viralização das experiências vividas.

Um blog nominado Deskmanager publica dados sobre este mundo dando conta que 81% das empresas em 2017 que ofereciam atendimento excelente estavam performando melhor que seus concorrentes e 66% dos consumidores trocavam de empresa por conta de um atendimento ruim (Rodrigues, 2017).

Isso denota um fato, o de que os consumidores não desejam somente ter suporte para quando os problemas aparecem, mas sim, desejam fortemente uma relação duradoura com a marca. Atender bem somente não basta, o conhecimento intrínseco dos consumidores e a relação de con-

fiança necessária para se estabelecer relacionamentos duradouros e longos vem em primeiro lugar.

Com isto é possível dizer que existe uma relação direta entre consumo e bases de confiança, e isto no mundo do conhecimento do customer centricity tem uma equação a mais, não basta para as empresas calcularem o ROI<sup>30</sup> - Retorno sobre Investimento, mas sim, as empresas hoje devem estar preparadas para um indicador ainda pouco conhecido delas, o ROT<sup>31</sup> onde a confiança é a base de todos os esforços possíveis.

Ou seja, os relacionamentos promoverão lucro quando tiverem uma relação de confiança, portanto, de percepção emocional, derivada de uma experiência superior e que tenha visão de longo prazo.

Isso muda as vertentes do marketing que agora devem obrigatoriamente olhar de fora para dentro a partir destas realidades e isso vai depender demais da organização do relacionamento, que passa a ser objeto de design estratégico, com uma preocupação enorme para com o design de serviços.

A premissa de que não são todos os clientes que criam valor é um fato que deve ser considerado como um ponto de atenção. Ao contrário da premissa das empresas que eram company centricity e product centricity, dos anos 90, quando o importante era justamente se dizer ao mercado o quanto eram boas e importantes através do número de clientes, hoje o conceito muda radicalmente e isto perde importância significativamente, o importante não é se gerar valor pelo número de consumidores de uma base de consumidores, mas sim, ter o melhor lucro e o relacionamento mais duradouro possível. Portanto, o conceito de customer centricity é pautado nos consumidores que buscam uma relação durável, lastreada em propósito e valores convergentes. Serão consumidores repetitivos e isto é o que leva às empresas uma responsabilidade de declaração de propósito de forma urgente e inexorável.

Dado isto, o customer centricity é uma estratégia que fundamente alinha internamente nas empresas os produtos e serviços com foco irrestrito nos consumidores mais importantes do ponto de vista de valor e no longo prazo (Fader, Customer Centricity - Focus in The Right Customers for Strategic Advantage, 2012).

O poder de se estabelecer marketing viral, que é a arte de transmitir mensagens em escala massiva depende fundamentalmente do nível de experiências totais os consumidores tem de algo, a ponto deles fazerem as recomendações e ativações de recomendações de pessoas para pessoas (Turch, 2011). Isto hoje passa a ter valor econômico, uma vez que recomendações para novos produtos e serviços bem como recomendações para o aumento da fidelização, aumentam a durabilidade do relacionamento.

---

30- Sigla do conceito pautado em língua inglesa que aponta para Retorno sobre Investimentos.

31- Sigla do conceito pautado em língua inglesa que aponta para Retorno sobre a Confiança.

Um importante estudo da Deloitte, aponta as estratégias a serem adotadas para se praticar o ambiente de *customer centricity* (Hughes, 2014):

- Estabelecimento de lideranças voltadas ao consumidor, a fim de construir uma cultura 100% voltada ao cliente pela inspiração aos colaboradores;
- Entender o perfil do cliente e suas necessidades com base em informações e dados coletados, não só no “achismo”. Para isso, vale apostar em um CRM e coletar preferências e hábitos de cada cliente - e, assim personalizar produtos e serviços para entregar mais valor;
- Oferecer autonomia à equipe para tomar decisões e resolver problemas dos clientes, reduzindo burocracias que muitas vezes geram experiências negativas;
- Utilizar e analisar indicadores relevantes capazes de medir a eficiência do atendimento prestado;
- Utilizar o feedback dos clientes para obter melhoria contínua no atendimento e nos produtos e/ou serviços oferecidos - para isso, vale a pena utilizar as redes sociais e o atendimento em tempo real.

## **DESAFIOS PARA SE OBTER UM AMBIENTE CUSTOMER CENTRICITY**

Construir e oferecer um mundo de encantamento é o ponto central na discussão das empresas *customer centric*, pois elas são aquelas que se antecipam vigorosamente aos anseios de seus consumidores e conseguem surpreendê-los com algo latente e que pode ser tangibilizado através de lançamentos e novidades que agregam valor enorme às relações.

Uma empresa que consegue que consegue colocar o seu consumidor como centro da sua estratégia é aquela que desenvolve produtos e serviços, bem como uma cultura, que visam oferecer a melhor experiência, ao mesmo tempo em que trabalha em direção aos seus objetivos. A razão de uma empresa existir está diretamente ligada ao sucesso dos seus consumidores e por isto trabalham nesta convergência.

Dessa forma, é possível elencar quatro desafios básicos para uma empresa ter sua rotina pautada no *customer centric* (Fader, The Customer Centricity Playbook Implementing a Winning Strategy Driven By Customer Lifetime Value, 2018):

- A paixão pelo consumidor e a convicção de que ele vem em primeiro lugar : empresas *customer centric* precisam acreditar que a satisfação dos clientes dita o seu sucesso e, por isso, desejam enxergar as soluções através dos olhos dos consumidores;
- Foco total nas necessidades dos consumidores, para desenvolver produtos e serviços que sejam capazes de supri-las;

- Buscar construir relacionamentos duradouros com os clientes e, assim, maximizar sua experiência;

- Planejar e adotar uma estratégia para prospectar e manter clientes rentáveis e fiéis.

É vital que as empresas enxerguem o customer centric não como um conceito, mas uma missão, uma filosofia de relacionamento que precisa ser abraçada por toda a organização. Toda medida precisa ter um objetivo claro: encantar clientes e maximizar as experiências a ponto de prolongar o efeito da repetição destas pelos consumidores. A lucratividade depende deste ponto.

Customer centric é mais do que planejar, educar e medir, mas sim transformar a mentalidade de todos os colaboradores para promover melhores soluções para os consumidores.

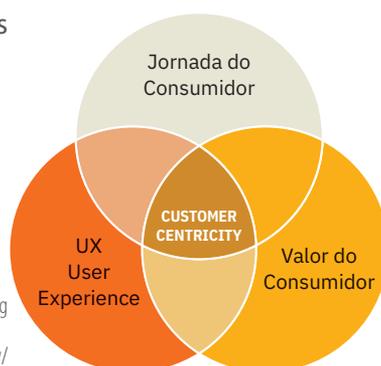
## LIMITES DE OPERAÇÃO DO CUSTOMER CENTRICITY

Há no segmento de operação do ambiente de customer centricity alguns limites e campos de atuação que devem ser exercitados, como partes importantes para se conseguir tirar o máximo desta estratégia.

O ambiente de *customer centricity* depende de 3 áreas importantes de conhecimento, uma baseada no valor do consumidor, outro no nível de experiência que este usuário tem com a marca. Neste caso, o relacionamento não é só com o produto, uma marca sobe em escala neste tipo de relação, por isto se diz que no segmento de transmidia *storytelling*, estudado no capítulo 11.

Considera que o ambiente de convergência é na marca não só no produto, por esta razão fala-se tanto em brand content, ou seja, os conteúdos de marca tão presentes no *outbound marketing* (Gabriel, Marketing na Era Digital, 2011), onde as visões são de crescimento orgânico, usando uma multiplicidade de meios (transmidia) para que a marca possa permear um ambiente de histórias revelantes (*storytelling*) (Xavier, 2015).

Estes ambientes são 3, conforme podemos visualizar no gráfico ao lado:



Fonte: Customer-centricity – research from Insites Consulting

<https://www.i-scoop.eu/customer-centricity/>

# JORNADA DO CONSUMIDOR

A jornada do consumidor diz respeito a tudo que o consumidor pensa, o que ele faz no seu dia-a-dia, suas preferências, roteiros, seus ambientes de relevância sobre como pode reagir a um estímulo e isto envolve algumas técnicas como o CRM, o SCRMM e a netnografia (Pink, 2006), que dá os lastros de comportamento através das redes digitais e sociais<sup>32</sup>.

Estes dados são coletados através de softwares e de premissas projetivas do comportamento do consumidor e das informações que chegam através do eles fazem nas redes, por onde entram, por onde saem, por onde navegam, quanto tempo duram nestas interações, em redes estão, com quais tribos se relacionam (Kotler P., 2017), etc.

A jornada do consumidor engloba todo o conjunto de ações que uma pessoa faz até decidir ou não pela aquisição de um produto ou serviço e engloba todo o conjunto de ações que uma pessoa faz até decidir ou não pela compra de um produto ou serviço.

Com a facilidade de conexão e do aumento da mobilidade, as pessoas interagem mais e melhor e buscam repetitivas vezes, experiências de outras pessoas, pontuando a confiança que buscam nas relações comerciais.

Basta lembrar o que os consumidores hoje têm acesso de forma muito fácil, as régulas de satisfação estão disponíveis em várias plataformas de prestação de serviços, pessoas gostam normalmente de criar menções em blogs e em sites dando conta do que perceberam das interações que passaram. Isso cria uma massa de dados para que se possa usar em benefício do entendimento da jornada dos consumidores.

Existem algumas etapas que podem ser observadas, que são importantes no sentido de enriquecer o entendimento sobre a jornada dos consumidores (Vinícius, 2019). São 4 segundo o autor:

---

32- CRM Customer Relationship Management – Gerenciamento do Relacionamento com os consumidores.  
SCRMM Social Customer Relationship Management – Gerenciamento do Relacionamento com os consumidores no ambiente Social, através dos ambientes sociais e digitais.

## APRENDIZADO E DESCOBERTA

No primeiro estágio da jornada, o consumidor ainda não sabe muito bem que tem um problema ou necessidade. Ele apenas apresenta sintomas ou expressões de que apresenta uma dificuldade, sem se dar conta disso. Isto explica o nível de consumo de 2 telas ao longo do dia, assiste-se televisão com o dedo no celular, ou vice-versa, sempre pesquisando algo que não está claro o suficiente. É um processo praticamente autônomo.

O consumidor pode expressar sentimentos um pouco vagos, como “não tenho tempo para o lazer”, “meu apartamento tem pouco espaço” ou “não sei organizar o estoque da minha empresa”, e muitos outros.

Nesse momento, ele começa a se informar sobre o assunto, sem necessariamente pensar em comprar alguma coisa. Caso se identifique com alguma informação, o consumidor compreende que tem um problema e passa para a próxima etapa.

## RECONHECIMENTO DO PROBLEMA

Agora que o consumidor entendeu que tem um problema ou uma dor que precisa ser resolvida, ele parte para a etapa de reconhecimento.

Aqui, ele começa a se informar mais sobre esse problema e quais as possíveis soluções para ele. É nesse momento que ele descobre tendências, produtos e marcas que oferecem algum tipo de alívio para as suas dores.

Em outras palavras, pode-se dizer que os consumidores esperam ser “atacados” por algo que eles ainda não sabem muito bem, mas invariavelmente acham alguma coisa nestas interações que promovem uma tangibilidade de algum problema que possam ter.

## CONSIDERAÇÃO DA SOLUÇÃO

A partir disto, o consumidor já entende exatamente qual o seu problema e conhece alguns jeitos de resolvê-lo. Na fase de consideração, a pessoa começa a pesquisar e buscar quais marcas, produtos ou serviços oferecem a solução que ele precisa.

## DECISÃO DE COMPRA

Agora que o consumidor já conhece algumas das soluções para o seu problema disponíveis no mercado, chegou a hora de avaliar cada uma delas. Questões como preço, autoridade da marca, usabilidade, entre outros, são levados em consideração.

Ao fim do processo, o cliente irá escolher aquela opção que melhor se encaixa em suas necessidades e expectativas. É nessa hora que ele decide comprar.

Conhecer a jornada de compra dos consumidores é de suma importância para se conhecer de que maneira estas pessoas trafegam nas redes digitais e sociais, como buscam, o que buscam, em que ordem, quanto tempo dispõem, qual a ordem de acesso a outras informações, etc.

É de suma importância se mapear a jornada dos consumidores, porque isto poderá endereçar um roteiro a ser seguido para melhor compreensão das etapas relevantes dele. Por esta razão, o autor Marcos Vinícius (Vinícius, 2019) indica alguns motivos:

**a). Ajuda a identificar o momento da venda** - Todo mundo já entrou em uma loja qualquer apenas para “dar uma olhadinha” e foi abordado por um vendedor querendo, obviamente, vender.

Situações como essa são desagradáveis e bastante comuns. E acontecem porque a empresa, provavelmente, não mapeou a jornada do consumidor. Nem toda pessoa está na mesma etapa da trajetória. Algumas ainda não sabem que têm um problema, enquanto outras já estão avaliando soluções.

Assim, identificar em qual estágio cada cliente se encontra permite definir qual é o momento certo de abordar essa pessoa e oferecer o produto da sua empresa. Vale aqui lembrar o fato de que são as pessoas que compram, não as empresas que vendem.

**b). Aumenta a produtividade do time de vendas** - Imaginando que uma empresa não tem o costume de mapear a jornada de compra dos clientes. Sem saber se o consumidor está ou não no momento de compra, o time de vendas pode abordar pessoas que estão preparadas para fechar negócio.

Ou seja, a empresa desperdiçará tempo e recursos. Se em vez disso a equipe já souber quais os leads que estão na fase de decisão, ficam mais fácil direcionar os esforços para quem tem mais possibilidade de fechar negócio.

**c). Permite criar conteúdos mais direcionados** - Saber em qual momento da jornada de compra em que o cliente está permite que a marca produza conteúdos mais direcionados.

Dessa maneira, a empresa consegue orientar o cliente da melhor maneira possível, oferecendo materiais relevantes para o estágio em que ele se encontra e para os posteriores. Com isso, o usuário tem mais chances de avançar pelo funil de vendas e se concluir a compra.

Por outro lado, quando a empresa não sabe o estágio da jornada em que o consumidor está, pode acabar investindo em conteúdos irrelevantes e que não vão ajudá-lo.

**d). Estreita o relacionamento com o consumidor** - Para que a jornada do consumidor transcorra da melhor maneira possível, a empresa precisa conhecer mais sobre o seu público.

Dados como os desejos, necessidades, interesses e hábitos de compra ajudam a marca a entender o que o consumidor precisa em cada momento do processo. E, dessa maneira, oferecer as melhores soluções.

Tudo isso faz com que o relacionamento entre a marca e o cliente fique mais sólido e próximo. Com isso, também fica mais fácil conquistar e fidelizar novos clientes.

Não obstante dizer a importância que as empresas devem prestar a atenção na questão da persona (Rocha H. , 2013), justamente porque um consumidor individual tem um perfil ideal. Ele é caracterizado por pontos comuns, como localização, gênero, faixa etária, renda, hábitos e preferências, necessidades, interesses, hobbies, convicções sobre a vida, questões ideológicas, de raça, de etnia, de religião, etc.

Conhecendo melhor estes perfis, fica fácil de focalizar o esforço para se criar uma melhor plataforma de interface que coloque empresa e consumidor frente-a-frente em uma relação colaborativa.

# USER EXPERIENCE - UX<sup>33</sup>

Começa-se a descrição usando duas menções, feitas a seguir, que dão o tom sobre o que é User Experience:

“Se você perguntar para as pessoas o que elas querem, elas vão te dizer: Queremos cavalos mais rápidos.” Henry Ford

“UX é tudo que envolve o modo como qualquer usuário interage com o mundo ao seu redor.” Donald Norman.

Ambas frases remetem à ideia de que consumidores sempre buscam maior valor agregado às suas questões individuais e coletivas, o consumo de determinados itens altera o significado das pessoas e isto tem valor.

Isto significa dizer que o planejamento de UX envolve necessariamente design estratégico e uma percepção de que a usabilidade deve ser considerada nestas etapas. Isto significa que se deve olhar todas as etapas, desde o primeiro encontro até o pós-consumo e o pós-uso.

É a experiência total que um consumidor tem de todas as etapas do processo de consumo que, lembrando, é dele, ele é o centro de tudo, no conceito já estudado de *customer centricity*.

A proposta estética para o mundo moderno começou com um grupo de artesãos apaixonados pela harmonia entre a beleza e a função das coisas, que criavam objetos muito simples e muito bem-acabados. Toda a ideia que surgia entre eles deveria ser conectada a uma função, ou vice e versa. O momento de criar por criar, apenas para ser vistoso passou. A partir dali, racionalizar a impalpável necessidade de criação é uma etapa fundamental do processo, fazendo com que racionalizar etapas é fundamental em um processo de criação (Barros, 2018).

Contextualizando isso tudo, o design possui seus marcos históricos e continua evoluindo de acordo com às necessidades humanas. Às vezes boas soluções podem fazer com de alternativas não muito sagazes à primeira vista, mas que possuem um belo valor conceitual e estrutural.

Pode até não ser tão bonito, mas é indispensável que seja bom de se usar e provoque boas experiências ao usuário.

---

33- User Experience – Experiência do Usuário. (Andrade, 2018)

UX significa experiência do usuário. É a experiência de utilizar um produto, sistema ou serviço, equilibrando aspectos práticos, experienciais, significativos e valiosos de interação com o produto, seja ele físico ou digital (físital).

A importância do UX para o mundo moderno é enorme, a velocidade com que as coisas acontecem, a quantidade de interfaces e plataformas (Parker, 2016) explodiram no mundo, sites, apps, bots, assistentes pessoais, redes sociais, streaming de vídeos, assim como também a evolução dos pontos físicos também, em qualidade, em proposta em conceito. Ambos ambientes devem necessariamente criar uma experiência única, daí a importância do UX estar em consonância direta entre as histórias que as pessoas têm de uma determinada relação. Pessoas e marcas têm histórias comuns e elas estão descritas no brand content (Pink, 2006)

Criar experiências únicas é uma necessidade e o design está no centro disto, como já dito e reforçado pelos autores, uma vez que o futuro chega sobre todos, com carros autônomos, interação homem-máquina, o usuário está submetido a uma outra escala de experiências, que denotam uma necessidade do design acompanhar os tempos tecnológicos e as aspirações dos consumidores na forma com que se relacionam com produtos, serviços e plataformas, isso é tarefa do design do futuro, feito para um mundo de muitas inovações significantes (Norman D. , O Design do Futuro, 2007).

Experiência do usuário não é a experiência do consumidor, as coisas têm sentidos muito particulares neste sentido, comprar e usar são coisas diferentes e não se deve então confundir o UX com o UI<sup>34</sup>, sendo este apenas uma parte da experiência do usuário.

Para concluir, entende-se que experiência do usuário é o que uma pessoa sente ao utilizar um produto. A experiência do usuário é essencial para deixar seu usuário feliz, um usuário feliz ama seu produto e se torna divulgador da sua marca (Matos, 2017), ativa buzz que faz o que o autor Eward Demming dizer que o consumidor fica feliz e atrai amigos com ele (Deming, 1997), uma cadeia de expansão de valor e de relacionamento, baseado na persona e na confluência da ativação dos arquétipos, visto no capítulo 11, sobre as histórias que contamos das marcas, lembrando sempre que o x do UX é quando o design encontra os negócios.

---

34- UI User Interface, a interface do usuário, normalmente atrelado ao uso de softwares e sites, o UI é parte do UX.

# O VALOR DO CONSUMIDOR

O indicado LTV é resumido como sendo o Lifetime Value, ou o valor vitalício que um consumidor tem na jornada de relacionamento com uma marca. Vitalício porque ele se refere ao histórico do valor das contribuições financeiras desde o dia da entrada do relacionamento de um consumidor com uma marca, até o provável fim deste.

Normalmente na literatura, é referenciado como o próprio autor Deming (Deming, 1997), com a sigla  $\Delta$ CLTV, ou seja, a variação do valor de uma vida com o consumidor. Ele avalia todo o relacionamento, de forma integral e inexorável. Este assunto foi largamente descrito no Capítulo 4 com todas suas formas.

Há fórmulas capazes de calcular este indicador importantíssimo da filosofia do customer centricity, mas há uma especialmente simples que pode ser utilizada (Andrade, 2018):  $LTV = (\text{ticket médio} \times \text{média de compras por cliente a cada ano}) \times \text{média de tempo de relacionamento}$

Um LTV de sucesso olha o crescimento do consumidor no ambiente de customer centricity, ou seja, pode-se melhorar as relações e aumentar o LTV, há uma relação direta entre UX e LTV, quanto mais a experiência do consumidor estiver sendo reforçada mais aumenta o LTV e maior a probabilidade das histórias serem contadas e propagadas nos meios sociais e digitais.

Aumentar a carga de marketing de conteúdo e do processo de fidelização dos consumidores também eleva o LTV e há de se ter a compreensão de que o LTV vai muito além de um atendimento perfeito, o conjunto de todas as experiências contam muito e é necessário se criar monitoramento em um dashboard de acompanhamento e controle com os alertas necessários para quando algo falhar. O lucro dependerá do acompanhamento incansável dos consumidores.

Há de se acompanhar de perto todos os ambientes de transformação digital uma vez que isto poderá afetar, alterar ou até mesmo colocar uma condição que uma determinada experiência seja envelhecida, dependendo das interfaces.

Hoje é o que acontece com as plataformas dos bots de atendimento, ou seja, informações em tempo real podem ser acessadas, ou mesmo um assistente virtual poderá executar tarefas, isso muda a experiência total, um

desajuste de percepção no avanço destas tecnologias poderá fazer uma mudança de usabilidade e de LTV que poderão ser decisivas para o sucesso ou o fracasso do modelo empresarial escolhido.

O processo de transformação digital afeta de maneira rápida e líquida as plataformas de valor e isto deve ser permanentemente monitorado, mais que isso, há de se ter um esforço para adiantar tendências para se propor novas metodologias de trabalho antes de suas demandas reais, isto é o que vai fazer o ambiente de surpresa no mercado, quando as marcas são capazes de pensar muito na frente e propor novas formas de relacionamento. Isto aumenta o LTV e o ticket médio, ainda ativa o buzz marketing, que faz com se atraia novos consumidores, pela experiência declarada por parte dos consumidores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AccountAbility. (30 de 07 de 2012). *AA1000 AccountAbility Principle Standard 2008*. Fonte: AccountAbility: <http://www.accountability.org/standards/aa1000aps.html>

Andrade, O. (21 de Abril de 2018). *LTV: o que é e como calcular o Lifetime Value da sua empresa*. Fonte: Rock Content: <https://rockcontent.com/blog/lifetime-value/>

Ashley, P. A. (2013). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva.

Barreto, R. M. (1982). *Criatividade em Propaganda*. São Paulo : Summus.

Barros, D. (15 de Março de 2018). *O design busca a lógica pela UX*. Fonte: UX Collective BR: <https://brasil.uxdesign.cc/o-design-busca-logica-pela-ux-5409b6cde1ac>

Bauman, Z. (2000). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.

Bauman, Z. (2007). *Tempos Líquidos*. Rio de Janeiro: Zahar.

Belleghem, S. V. (2010). *The Conversation Manager*. Leuven: Lannoo Campus.

Belleghem, S. V. (2010). *The Conversation Manager - The Power of the Modern Consumer and the end of the Traditional Advertiser*. Leuven - Belgium: Lannoo Campus.

Bender, A. (2012). *Paixão e Significado da Marca*. São Paulo: Integrare Business.

Blévenec, B. I. (06 de 11 de 2006). *From PR 1.0 to PR 2.0*. Acesso em 08 de 02 de 2012, disponível em Slideshare: <http://www.slideshare.net/emakina/emakina-academy-11-from-pr-10-to-pr-20-presentation?ref=http://msoma.wordpress.com/2009/01/13/saiba-porque-adotar-o-pr-20/>

Boone, L., & Kurtz, D. (1997). *Contemporary Marketing*. Texas: Dryden Press.

Campbell, J. (1989). *O Herói de Mil Faces*. São Paulo: Pensamento Cultrix.

Carelli, R. d. (2018). *Black Mirror Direito e Sociedade*. Rio de Janeiro: Lumen Juris.

Carelli, R. d. (2018). *Black Mirror Direito e Sociedade*. Rio de Janeiro: Lumens Juris.

Chiusol et al, C. L. (2004). *A Comunicação Integrada de Marketing das Agências de Propaganda e Anunciantes: Um estudo de Caso*. Fonte: [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br): [http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT24\\_-\\_Comunica%E7%E3o\\_Integrada\\_Marketing.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT24_-_Comunica%E7%E3o_Integrada_Marketing.PDF)

Cipriani, F. (02 de Setembro de 2011). *Mídias Sociais nas empresas e Social CRM*. Acesso em 03 de Fevereiro de 2012, disponível em Slideshare: <http://www.slideshare.net/L3CRM/midias-sociais-l3-crm>

Cornachione, D. &. (2012). Onde estão os consumidores. *Época*, 20-21.

Crescitelli, E., & Shimp, T. (2012). *Comunicação de Marketing - Integrando Propaganda, Promoção e outras Formas de Divulgação*. São Paulo: Cengage Learning.

DeFleur, M. L., & Ball-Rockeach, S. (1993). *Teorias da Comunicação de Massa*. Rio de Janeiro: Zahar.

Deming, E. (1997). *A Nova Economia*. São Paulo: Qualitymark.

Diamandis, P. &. (2012). *Abundância*. São Paulo: HSM Editora.

DMA. (2013). *What Is The Direct Marketing Association?* Acesso em 31 de 07 de 2013, disponível em DMA - Direct Marketing Association: <http://www.the-dma.org/aboutdma/whatisthedma.shtml>

Downes, L. (2009). *The Laws of Disruption: Harnessing the New Forces that Govern Life and Business*. Nova Iorque: Basic Books.

Dunker, C. (2017). *Ética e Pós-Verdade*. Porto Alegre: Dibliense.

Ellerman, H. K. (2017). *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation*. Londres: MacMillan.

Eustáquio, E. (27 de 10 de 2009). *Entendendo O Que é Marketing De ExperiêNcias Brand Impact 2009*. Acesso em 07 de 02 de 2012, disponível em Slideshare: <http://www.slideshare.net/Ericeustaquio/entendendo-o-que-marketing-de-experincias-brand-impact-2009>

Fader, P. (2012). *Customer Centricity - Focus in The Right Customers for Strategic Advantage*. Philadelphia: The Wharton School.

Fader, P. (2018). *The Customer Centricity Playbook Implementing a Winning Strategy Driven By Customer Lifetime Value*. Philadelphia: The Wharton School.

Faust, A. (2012). Meus Dados, Meu Negócio. *Revista Exame*, 118-119.

Foucault, M. (2013). *Vigiar e Punir*. Lisboa: Edições 70.

Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York: New York Times.

Gabriel, M. (2011). *Marketing na Era Digital*. São Paulo: Novatec.

Gabriel, M. (2011). *Marketing na Era Digital*. São Paulo: Novatec.

Geoffrey Parker, M. W. (2016). *Platforme Revolution*. São Paulo: HSM.

Giardelli, G. (2012). *Você é o Que Você Compartilha*. São Paulo: Gente Editora.

Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point*. Boston: Little, Brown and Company.

Godin, S. (1999). *Permission Marketing - Turning Strangers into Friends, and Firend into Customers*. New York: Simon & Schuster.

Greenberg, P. (2010). *CRM at the Speed of Light Fourth Edition: Social CRM Strategy, Tools and Techniques for Engaging your Customers*. New York: McGraw Hill.

Griffin, J. (1995). *Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it*. New York: Lexington Books.

Griffin, J. (1995). *Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it*. New York: Lexington Books.

Grinberg, C. S. (2012). *Grinberg Consulting*. Acesso em 2012, disponível em Grinberg Consulting: [http://www.grinbergconsulting.com.br/admin/content/artigos/arquivos/artigo\\_0307\\_0311.pdf](http://www.grinbergconsulting.com.br/admin/content/artigos/arquivos/artigo_0307_0311.pdf)

Grinberg, C. S. (2012). *Grinberg Consulting*. Acesso em 2012, disponível em Grinberg Consulting: [http://www.grinbergconsulting.com.br/admin/content/artigos/arquivos/artigo\\_0307\\_0311.pdf](http://www.grinbergconsulting.com.br/admin/content/artigos/arquivos/artigo_0307_0311.pdf)

Guimarães, R. (14 de 04 de 2003). *Qual é a Definição de Marca?* Acesso em 08 de 02 de 2012, disponível em Thymus: <http://www.thymus.com.br/artigo.asp?idNoticias=226>

Gummesson, E. (2010). *Marketing de Relacionamento Total*. Porto Alegre: Bookman.

Halévy, M. (2008). *A Era do Conhecimento*. São Paulo: Unesp.

Hughes, C. (2014). *Customer Centricity - Embedding it into your organization's DNA*. Fonte: Deloitte: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Strategy/2014\\_customer\\_centricity\\_deloitte\\_ireland.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Strategy/2014_customer_centricity_deloitte_ireland.pdf)

Huizingh, J.C. (1999). *The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing - Journal of Market Focused Management*. Acesso em 2012, disponível em Mendeley: <http://www.mendeley.com/research/lifetime-value-concept-customerbased-marketing-5/#>

Hunt, S. D. (1999). *The Strategic Imperative and Sustainable Competitive Advantage: Public policy implications of resource-advantage theory*. Greenvale: Spring.

Jenkins, H. (2008). *Cultura da Convergência*. São Paulo: Aleph.

Jenkins, H. (2014). *Cultura da Conexão*. São Paulo : Aleph.

Klingberg, T. (2008). *The Overflowing Brain: Information Overload and the Limits of Working Memory*. Estocolmo: Oxford University Press.

Knapp, D.E. (2002). *Brand Mindset Fixando a marca*. Rio de Janeiro: QualityMark.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P. (2005). *Marketing Essencial: conceito, estratégias e casos*. São Paulo: Prentice Hall.

- Kotler, P. (2005). *O Marketing sem Segredos*. Porto Alegre: Bookman.
- Kotler, P. (2007). *Marketing Essencial*. São Paulo: Pearson - Prentice Hall.
- Kotler, P. (2007). *Marketing Essencial: conceito, estratégias e casos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0 Do Tradicional ao Digital*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kunsch, M. M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Lemon, R. T. (2000). *Driving Customer Equity - How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. New York: The France Press.
- Leonhard, G. (2016). *Technology vs Humanity*. Genebra: Futures Scapes.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*.
- Lévy, P. (2010). *As Tecnologias da Inteligência*. São Paulo: Editora 3A.
- Markets, D. (24 de Maio de 2013). *World Population Growth vs History of Technology*. Fonte: Diverging Markets: <http://www.divergingmarkets.com/2013/05/24/chart-of-the-day-world-population-growth-vs-history-of-technology/>
- Martin, G. Z. (2012). *30 Days to Online PR & Marketing Success*. New Jersey: Career Press.
- Martin, V. (2008). *Manual Prático de Eventos*. São Paulo: Atlas Editora.
- Matos, E. (09 de Março de 2017). *O que é UX?* Fonte: Ogânica Seeds: <https://www.organicadigital.com/seeds/o-que-e-ux/>
- Menshhein, R. M. (16 de 10 de 2006). *Portal do Marketing*. Acesso em 08 de 02 de 2012, disponível em Portal do Marketing: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Buzz\\_Marketing.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Buzz_Marketing.htm)
- Montanari, J. (1998). *A História da Alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Montanari, J.-L. F. (1998). *História da Alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Morgan, J. (2010). *Social CRM: Putting the Customer First*. Acesso em 03 de Fevereiro de 2012, disponível em Slideshare: <http://www.slideshare.net/JacobMorgan8/social-crm-presentation-at-new-comm-forum>
- Morin, E. (2014). *Enseigner à vivre : Manifeste pour changer l'éducation*. França: Broché.

Naisbitt, J. (1999). *High Tech High Touch - AS Tecnologia e a Nossa Busca por Um Significado*. São Paulo: Cultrix.

Naisbitt, J. (1999). *High Tech, High Touch*. São Paulo: Cultrix.

Nations, U. -U. (2011). *Global Compact - Corporate Sustainability in World Economy*. New York: UN Global Compact Office.

Neto, J. S., & Magaldi, S. (2018). *Gestão do Amanhã*. São Paulo: Gente.

Norman, D. (2004). *Design Emocional*. Rio de Janeiro: Anfite Atro.

Norman, D. (2007). *O Design do Futuro*. Rio de Janeiro: Rocco.

Norman, D. A. (2004). *Design Emocional*. Rio de Janeiro: Anfite Atro.

Odgen, J. R., & Crescitelli, E. (2007). *Comunicação Integrada de Marketing*. São Paulo: Pearson.

Paglia, R. (17 de Abril de 2010). *Automotive Digital Marketing*. Fonte: Automotive Digital Marketing: <http://www.automotivedigitalmarketing.com/m/photo?id=1970539%3APhoto%3A194243&context=user>

Parker, G. (2016). *Platform Revolution*. Londres: Norton & Company.

Penteado, J. R. (1999). *Os Melhores Casos de Marketing do Brasil*. São Paulo: Makron Books.

Pinheiro, V. (14 de Janeiro de 2009). *Brand Equity*. Acesso em 31 de 07 de 2013, disponível em ABC do Marketing: <http://www.abcdomarketing.com.br/?p=12>

Pink, D. (2006). *A Whole New Mind*. New York: River Head Books.

Pinto, A. C. (13 de 01 de 2009). *Saiba por que adotar PR 2.0*. Acesso em 08 de 02 de 2012, disponível em Social Media Club: <http://msoma.wordpress.com/2009/01/13/saiba-porque-adotar-o-pr-20/>

PME, C. (3 de Fevereiro de 2012). *Manter um cliente ou conquistar novos*. Fonte: Canal PME: [http://www.canalpme.com.br/noticia\\_detalhe.asp?id\\_noticia=13&id\\_campanha\\_ver=3](http://www.canalpme.com.br/noticia_detalhe.asp?id_noticia=13&id_campanha_ver=3)

Portal, H. (26 de Agosto de 2010). *Consumo por Classes*. Fonte: Simulacro Criativo: <http://hamandaportal.blogspot.com/2010/03/o-consumo-por-classes.html>

Prado, M. (2015). *Ciberativismo e Noticiário*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Rapaille, C. (2007). *O Código Cultural*. Rio de Janeiro: Campus.

Rapaille, C. (2007). *O Código Cultural*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Rapaille, C. (2007). *O Código Cultural*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Reiman, J. (2013). *Propósito*. São Paulo: HSM.

Ricciotti, L. (2009). *Planejamento de Comunicação Integrada*. São Paulo : Summus Editorial.

Ries, A. &. (2002). *Posicionamento: A Batalha Por Sua Mente*. São Paulo: M. Books.

Ries, A., & Trout, J. (1993). *As 22 Consagradas Leis do Marketing*. São Paulo: Makron Books.

Robertson, B. J. (2015). *Holocracia*. New York: Benvirá.

Rocha, H. (2013). *Jornada do Cliente: o que é, as 3 etapas e como fazer o mapeamento*. Fonte: Klickpages Blog: <https://klickpages.com.br/blog/o-que-e-jornada-do-cliente/>

Rocha, T., & Goldschmidt, A. (2011). *Gestão dos Stakeholders*. São Paulo: Saraiva.

Rodrigues, R. F. (7 de Novembro de 2017). *Customer Centric: o que é e como usar essa estratégia nas empresas*. Fonte: Deskmanager: <https://blog.deskmanager.com.br/customer-centric/>

Rosa, H. (2014). *Aliénation et Accélération - Vers une Théorie Critique de la Modernité Tardie*. France: Le Decouverte.

Rosa, M. (2004). *A Era do Escândalo*. São Paulo: Geração Editorial.

Scharmer, O. (2010). *Teoria U*. São Paulo: Campus.

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New Yoork: The France Press.

Schultz, D. E., & Barnes, B. E. (2001). *Campanhas Estratégicas de Comunicação de Marca*. Rio de Janeiro: QualityMark.

Shirky, C. (2010). *A Cultura da Participação*. Rio de Janeiro: Zahar.

Skinner, C. (2018). *Digital Human*. Cornwall: Wiley.

Televisão, A. -A. (28 de 02 de 2011). *Mercado publicitário no Brasil cresce 17,7% e chega a R\$ 35,9 bi em 2010*. Acesso em 07 de 02 de 2012, disponível em ABERT: <http://www.abert.org.br/site/index.php?clipping/clipping-2011/mercado-publicitario-no-brasil-cresce-177-e-chega-a-r-359-bi-em-2010.html>

Trout, J. (2005). *Estratégia de Marketing*. São Paulo: M.Books do Brasil.

Turch, S. (2011). *Estratégias de Marketing Digital ee E-Commerce*. São Paulo : Atlas.

Tutorial, B. (04 de 12 de 2006). *O que é Buzz Marketing? O que é Marketing Viral?* Acesso em 08 de 02 de 2012, disponível em Buzz Tutorial: <http://buzztutorial.wordpress.com/2006/12/04/o-que-e-buzz-marketing-o-que-e-marketing-viral/>

Urban, T. (22 de Janeiro de 2015). *The AI Revolution: The Road to Superintelligence*. Fonte: Wait But Why: <https://waitbutwhy.com/2015/01/artificial-intelligence-revolution-1.html>

Vinícius, M. (11 de Abril de 2019). *Entenda o que é a jornada do consumidor e como ela te ajuda a vender mais*. Fonte: Vidmonsters: <https://vidmonsters.com/blog/jornada-do-consumidor/>

WOMMA. (07 de 02 de 2012). *A Return to Real Life: The Future of WOM*. Acesso em 08 de 02 de 2012, disponível em WOMMA: <http://allthings.womma.org/>

Wozniak, P. (1999). *Fórmula para sucesso no aprendizado. O poder do conhecimento*. Acesso em 07 de 02 de 2012, disponível em Super Memory: <http://www.super-memory.com/portug/powerport.htm>

Xavier, A. (2015). *Storytelling - Histórias que deixam marcas*. Rio de Janeiro: Best Business.

Yoshida, E. C. (2010). O Mapa do Mercado de Luxo no Brasil. *Época Negócios*, Editoria de Negócios/Luxo.





A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for handwriting practice. The lines are evenly spaced and extend across the entire width of the page, leaving a margin at the top and bottom.



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for handwriting practice. The lines are evenly spaced and extend across the entire width of the page, leaving a consistent margin from the top and bottom edges.



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for handwriting practice. The lines are evenly spaced and extend across the entire width of the page, leaving a margin on the right side.



A series of 25 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for handwriting practice.



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are 20 lines in total, evenly spaced from top to bottom.



A series of 25 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for handwriting practice.

É fundador da CPC, empresa de consultoria voltada ao darwinismo digital, à gestão de relacionamentos multistakeholders, negócios digitais, darwinismo digital, futurismo, aceleração digital, 4ª. Revolução Industrial, disrupção, desintermediação tecnológica e impactos no marketing, comunicação, relacionamentos e governança corporativa.

Possui 39 anos de experiência executiva nas áreas informadas anteriormente. Foi executivo de cargos de gestão e direção na Dataprev, American Express, Credicard/Citibank, Nextel, Lineinvest, Light RME Rio de Janeiro e Akzo Nobel.

É consultor, conteudista, palestrante nacional e internacional, além de professor de Pós-Graduação, MBA, AMPs e também em cursos in company nas Disciplinas de Marketing, Planejamento Estratégico de Marketing, Marketing de Relacionamento e Experiências na Era Digital, Marketing Digital, Futurismo, Comunicação Integrada & Transmídia Storytelling, Códigos de Cultura, Jornada do Herói, Sustentabilidade Empresarial, Sustentabilidade na Era Digital, Comunicação Integrada Organizacional e de Marketing, Gestão de Riscos e Crises, Ética & CSR, Gamificação, Comunicação e Negociação Empresarial, Gestão de Marketing, Global Diversity Management, Negócios Digitais, Growth Hacking e Business Transformation – 4ª. Revolução Industrial (Fórum Econômico Mundial).

É conteudista, articulista, escritor, consultor e facilitador de start ups, aceleradoras e incubadoras. Também atua na área de mentoria e facilitação em hackathons e TEDx Speaker.

É Conselheiro do Portal O Negócio do Varejo e Membro do Conselho de Inovação do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.