

Um marketing para pessoas I

O futuro do marketing na percepção de Andrea Salgueiro, da Unilever



■ POR RICARDO ZAGALLO CAMARGO é Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA-USP e atua como Diretor do Centro de Altos Estudos da ESPM.

Nesta e na próxima edição dos Estudos ESPM, apresentaremos algumas ideias de dois profissionais de marketing*, uma mulher e um homem, que realizam trabalhos destacados em seus segmentos. A partir do trabalho desses profissionais hoje e daquilo que pensam para o amanhã, conseguimos algumas pistas para responder a pergunta Para onde vai o marketing?

O futuro que se apresenta é um cenário rico em desafios, com uma multiplicidade de possibilidades em um ambiente em constante mutação. Há, contudo, um ponto de convergência no discurso dos executivos que ouvimos. Quaisquer que sejam os canais, plataformas e pontos de contato, o marketing precisa ser pensado e realizado tendo em vista pessoas. Não apenas consumidores, clientes ou shoppers, mas um conjunto de tudo isso. Aquelas pessoas múltiplas que

encontramos em casa, no trabalho e na rua. Pessoas com as quais as empresas devem estabelecer contato e manter diálogo para, caso sejam merecedoras, receber em troca confiança e respeito.

ANDREA SALGUEIRO CRUZ LIMA, VP de Negócios e Marketing de Cuidados Pessoais da Unilever, enfatiza a percepção que deu título a este texto: o marketing que leva em conta a pessoa integral. Algo que, para ser atingido, envolve aspectos ligados à liderança, competência, comportamento e capacitação.

VISÃO COMPLETA DA PESSOA

A atual visão de consumer e shopper deve abrir espaço para outra, dirigida à pessoa. Focar as pes-

soas e entendê-las, não só seus hábitos de consumo ou de compra. Para trabalhar este conceito, a Unilever concebeu três grandes pilares: put people first – colocar a pessoa no centro de tudo, não apenas como comprador ou consumidor, mas como pessoa, de uma maneira holística; build brand Love – entender como nossas marcas impactam na vida das pessoas, não simplesmente como produtos de consumo; unlock the magic – trabalhar para converter os consumidores em fãs das marcas do grupo. No que diz respeito ao posicionamento de marketing, chamado brand love key, toda marca traz um manifesto humano, social, de sustentabilidade, alguma coisa que realmente impacte a sociedade. Por exemplo, o manifesto da marca Dove é a questão da autoestima, das várias formas de ser bonita.

V.U.C.A. WORLD

No mundo V.U.C.A. – Vulnerability, Uncertainty, Complexity e Ambiguity – em que vivemos, a gestão do negócio e da marca demanda um tipo de liderança e perfil do profissional de marketing muito diferente. Acompanhar as mudanças requer visitar os processos, dentro da companhia, trazer de volta rigor e disciplina, abrir a cabeça para a questão da relação com o consumidor. A nova geração de marketers tem que saber lidar com este mundo incerto, complexo, ambíguo e vulnerável, que muda o tempo todo.

O novo gera insegurança, põe em cheque competências, e é preciso adaptar-se muito rapidamente. E, mais que isto, é fundamental tirar as pessoas da zona de conforto.

MARCAS COM PONTO DE VISTA

Sr. Lever, fundador da companhia, lançou o Sunlight, a primeira marca de sabonete que não levava o nome de quem o criara. Ele deu ao sabonete um nome e uma personalidade, um ponto de vista. É isto o que a Unilever está resgatando hoje: as marcas têm que ter um ponto de vista para conseguir fazer parte da vida de uma pessoa. Para tanto, o primeiro trabalho do profissional de marketing é entender onde estão as tensões culturais ou sociais, onde a marca pode, genuinamente, entrar e fazer parte, a fim de que o produto tenha um ponto de vista, defenda uma causa, e não seja apenas mais



Andrea Salgueiro, da Unilever

um na prateleira.

Exemplo disso foi o lançamento da campanha “se sujar faz bem” da marca Omo. Havia uma tensão entre as mães sobre o quanto podiam dar de liberdade aos filhos. A marca atuou associando a liberdade de se sujar ao desenvolvimento infantil, lembrando que, depois, na lavanderia, a mãe daria conta de limpar a sujeira. Outro exemplo é a Lifebuoy, marca número um de antibacterianos do mundo. A partir da constatação de que, no Brasil, uma criança morre a cada 96 minutos em decorrência de doenças ligadas ao baixo nível de higiene, a Unilever criou o Hand Washing Day, um produto que transcende o sabonete. Equipes vão às escolas ensinar as crianças a lavar as mãos, um ato muito simples, mas que salva vidas.

Construir uma marca bilionária requer ter um ponto de vista, um papel social. Qual é a tensão

social, ou cultural, que a marca vai se apropriar, de uma maneira relevante, não simplesmente oportunista e econômica? É importante trazer algo mais do que simplesmente um portfólio de produtos pra atender a uma necessidade específica, e isto precisa ser cocriado com as pessoas, num processo de duas mãos.

AGILIDADE E MATURIDADE ORGANIZACIONAIS

Para a Unilever, o marketing é sua bússola, o que dá o norte. E dois fatores são decisivos na liderança de marketing: maturidade e agilidade organizacionais. Maturidade envolve o estado emocional, a capacidade de conseguir, como líder, tirar o melhor do seu time, saber trabalhar com a diversidade, tanto de pessoas quanto de perfis. Agilidade, por sua vez, envolve a capacidade de ser flexível e de mudar a direção criativa de estratégia de marketing, antecipando-se a algumas tendências. Quando se fala em agilidade, é preciso destacar um componente: o mental. O marketeiro tem que dominar vários temas e conseguir correlacioná-los, a fim de que possa responder rapidamente às novas tendências e trazer uma solução para um negócio ou uma marca.

DIVERSIDADE NA ATUAÇÃO EM EQUIPE

A complexidade do ambiente competitivo demanda trabalhar com a diversidade, buscando pessoas com diferentes habilidades e a composição de um time diverso. Diversidade, hoje, é o principal fator. Não apenas diversidade de gênero, mas de estilo e liderança, background, posição social. A empresa precisa estar conectada com o ambiente externo. Quanto mais a sociedade estiver representada dentro da organização, mais competitiva ela será no mercado.

DESCONTINUANDO MERCADOS

Conexão com a sociedade é o ponto chave para se adaptar rapidamente às mudanças. Não apenas para sobreviver, mas para criar descontinuação do mercado. A Apple fez isto no mercado fonográfico quando introduziu o iPod. Criar descontinuação envolve um movimento que muda totalmente a dinâmica de determinado mercado. Exemplo recente na Unilever é a linha Tresemmé, a primeira marca de salão de beleza a estar presente no mercado de varejo.

Esta iniciativa nasceu do profundo conhecimento dos hábitos e atitudes da mulher brasileira e sua relação com o cabelo, além de outros fatores, como: o brasileiro é o terceiro maior mercado de hair do mundo; a mulher brasileira é a que mais frequenta salão de beleza no mundo; a “classe C” consome

muito mais do que as A e B. Diante disto, por que não lançar a primeira marca de salão no varejo? A marca, apenas dois anos após seu lançamento, já tem quase 8 pontos de participação no mercado (Nielsen), e mudou completamente a dinâmica do mercado inteiro.

REAL TIME E RISCO

Em um mundo onde tudo é, de certa forma, real time, é preciso seguir um pouco mais o instinto e assumir mais riscos. A velocidade com que as coisas acontecem, principalmente em determinadas categorias de produtos e negócios, pressupõe um modelo de gestão de inovação muito distinto do que no passado. Neste sentido, se a capacidade de inovar é alta, também faz-se necessário que se desenvolva a capacidade de executar tarefas de tamanha complexidade. Isto implica o redesenho inteiro da companhia, que precisa se fortalecer e se flexibilizar de modo a permitir agilidade nas respostas ao mercado.

MUDANDO PARA PERMANECER COMPETITIVO

Permanecer competitivo no mercado requer estar antenado em relação às novas tendências e ter uma estrutura interna ágil o suficiente para responder a elas, sempre a partir da compreensão dos movimentos do consumidor. Em termos estruturais, isto implica um formato menos hierárquico de gestão de negócios. Por exemplo, a “gestão da romã”, com vários pequenos grupos que trabalham, sem a formalização hierárquica tradicional, de forma colaborativa e interdependente, mas com autonomia para a tomada de decisão.

Atualmente, o trabalho colaborativo é chave, e inclui o consumidor final (cocriação). A atual geração milenium tem uma relação com as empresas muito diferente. Se a organização não oferecer uma proposta sólida e interessante a este público, em pouco tempo ele mudará suas preferências. Uma companhia como a Unilever tem que garantir maior fluidez na sua estrutura e no processo de gestão, para se adaptar à nova realidade. E é isto o que estamos fazendo! ●

**Texto redigido a partir do conteúdo de entrevista realizada com a executiva Andrea Salgueiro Cruz. Agradecemos a generosidade das contribuições e pedimos desculpas antecipadas por eventuais imprecisões. Nossos agradecimentos também ao professor Osmar Resende de Abreu Pastore pela colaboração no tratamento da transcrição da entrevista e à Bel Ribeiro pelo copidesque.*
