

O futuro do marketing e o marketing do futuro

Este fim de século é marcado pela passagem da sociedade industrial à pós-industrial. Com isto, as estruturas sociais mudarão e também as empresas, inclusive as suas funções de marketing. Na opinião do autor, o marketing passará de uma fase de "abrangência" a uma fase de "direcionamento" em que os diversos concorrentes de um setor lutarão pela preferência de "células de mercado", compostas de pessoas físicas e jurídicas cujos perfis são conhecidos e acompanhados em mínimos detalhes. Para o Brasil poderá surgir uma oportunidade inédita de expansão industrial graças à globalização dos processos tecnológicos e de comunicação.



Raimar Richers
Professor-fundador da FGV/São Paulo
e titular da Raimar Richers e
Consultores Associados (RRCA).

*“A predição é muito difícil,
principalmente do futuro.”*

Niels Bohr

O marketing sobreviverá, mas o seu papel na sociedade e nas empresas será diferente do de hoje

É esta a colocação que me parece ser a mais provável e é a que pretendo explorar neste trabalho.

INTRODUÇÃO

O que será do marketing na era pós-industrial?

Já me fiz esta pergunta inúmeras vezes, mas só agora acredito poder oferecer uma resposta digna de divulgação. É este o principal propósito deste artigo.

Apesar da questão sobre o futuro do marketing ser complexa e nebulosa, não há muitas respostas hipotéticas que mereçam ser investigadas mais a fundo. Só vejo três opções, a saber:

O marketing desaparecerá

De vez em quando alguém externa e justifica esta opinião — não sei se antes realista do que sóbria — como no caso do professor James A. Dator, da Universidade do Havaí, que acredita numa reversão radical das tendências de crescimento do mundo industrial, no surgimento de uma sociedade composta de grupos provinciais que se combatem entre si, onde a ciência será repudiada, onde valores pré-industriais voltarão a comandar e que conclui: “O mundo está prestes a cair aos pedaços e o marketing obviamente vai ter um colapso” (Marketing News, 1981).

Não é preciso assumir uma posição tão pessimista para se imaginar o fim do marketing. Basta acreditar que, numa sociedade futura, os contatos entre indivíduos e grupos serão tão diretos e eficazes e que, ao mesmo tempo, o crescimento secular da demanda de bens e serviços excederá à sua oferta, para admitir a viabilidade do marketing tornar-se supérfluo e sofrer uma morte lenta mas inevitável.

Considero ambas essas hipóteses muito pouco prováveis por motivos que ficarão claros logo mais.

O marketing exercerá basicamente as mesmas funções de hoje, mas elas serão ampliadas (ou reduzidas) em relação ao que acontece atualmente

Dentro desta hipótese, pouco importa se as funções aumentam ou diminuem em intensidade (apesar disto ser obviamente muito importante para quem delas dependerá no futuro). De significado teórico é apenas a indagação se as funções sofreriam ou não mudanças acentuadas.

A resposta a esta questão depende, em boa parte, da maneira como encaramos as “funções” de marketing. Se elas forem interpretadas dentro de um contexto amplo e predominantemente estratégico (como os 4 As, que serão comentados na seqüência), não vejo motivos para uma mudança acentuada (contanto, é claro, que o marketing sobreviva ao todo). Mas, se as funções forem entendidas no seu sentido mais técnico e operacional (como os 4 Ps de McCarthy), as modificações poderão ser substanciais. Por exemplo, como os produtos/serviços do futuro terão características tecnológicas substancialmente diferentes de hoje, é provável que, por consequência, a maneira como serão apreçados, distribuídos e promovidos também sofrerá modificações. Então, dentro da sua ambigüidade de interpretação, a hipótese poderá ser tanto rejeitada quanto aceita.

PREMISSAS DE UMA TESE

O marketing pode ser entendido tanto como uma filosofia empresarial (que parte da posição de que uma organização deve desenvolver as suas estratégias a partir de uma avaliação do meio-ambiente externo), quanto um conjunto de instrumentos destinados a implementar esta filosofia. De qualquer maneira, o marketing é uma disciplina “dependente”: ela está a serviço das empresas e, num sentido mais amplo, da própria sociedade. Logo, qualquer modificação mais acentuada do seu papel e de seus usos só poderá ser compreendida dentro do contexto mais amplo da empresa e da sociedade.

Portanto, antes de abordar a questão do marketing em si, convém traçar um breve perfil das mudanças ambientais, significativas para o marketing que podemos antecipar a esta altura. Formulamos as quatro premissas seguintes a respeito destes “antecedentes culturais”:

O mundo está se preparando para a transição de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial, ou aquilo que Alvin Toffler chamou de “Terceira Onda”

O início deste processo deu-se a partir de algumas invenções tecnológicas (como o transistor, o circuito impresso, o *chip* e a robotização) que não somente permitiram substanciais economias em métodos e processos de produção, como abriram também novos horizontes para a comunicação entre pessoas, países e instituições. Ao mesmo tempo, algumas descobertas científicas (como a fissão do átomo, a conquista do espaço e a decodificação do DNA) estão ampliando o domínio relativo do homem sobre as forças da natureza, tanto no mundo macro, quanto micro. Por exemplo, os cientistas estão começando a compreender porque e como a natureza está esbanjando recursos, o que se torna fundamental para multiplicar a produtividade agrícola e enfrentar uma demanda por alimentos no mínimo três vezes superior a atual se quisermos evitar que uma parte considerável dos 8 bilhões de habitantes, com que devemos contar até o ano 2015, morram de fome.¹

No cenário econômico e social, a transição da era industrial à pós-industrial já está afetando e ainda vai afetar consideravelmente a maioria dos mecanismos em vigor. Na visão do sociólogo Daniel Bell (1973) as principais modalidades de produção passarão da fabricação ao processamento e aos serviços de reciclagem de materiais; as principais tecnologias da máquina, para o comando intelectual; as bases do conhecimento da engenharia, para a ciência e as profissões; os métodos de produção da experimentação, para os modelos abstratos e teóricos (como a simulação e a teoria de decisões); enquanto que a ênfase das ações econômicas passará da produção de tangíveis para a criação de serviços nas áreas de transporte, comércio, finanças, pesquisa, educação etc.

A informação será o principal fator de produção

Para Bell, o ponto chave de todo este processo evolutivo será um deslocamento dos tradicionais fatores de produção, capital e trabalho, para um novo tipo de recurso econômico, ou seja, a informação havida por processamento de dados. Os “capitalistas” da sociedade pós-industrial serão os donos da informação, tanto da aparelhagem que a processa e armazena (o *hardware*), quanto dos sistemas que comandam os fluxos de sua comunicação (o *software*). As pessoas capazes de manipular e sobretudo de inovarem estes processos serão as mais procuradas e melhor remuneradas pelas empresas e formarão uma nova elite intelectual e técnica, portadora de poderes especiais, graças ao seu acesso às fontes de informação.

As empresas se transformarão em “redes dinâmicas” de unidades fabris estanques mas integradas por computadores²

Em forte contraste com as fábricas gigantes de hoje, as corporações do futuro serão constituídas por pequenas unidades de fabricação capazes de produzir uma grande variedade de produtos, comandadas por um computador central, que pode modificar os programas de fabricação a qualquer momento, tornando cada unidade mais adaptável aos seus mercados. Essas unidades serão pequenas e facilmente administráveis, bem mais flexíveis e rápidas quanto aos processos decisórios e portanto mais “empresariais”, exigindo menos investimentos de capital e podendo ser operadas com baixos custos fixos. De outro lado, serão bastante vulneráveis à concorrência de seus próprios fornecedores, poderão perder seus segredos de fabricação facilmente e, por conseguinte, serão instáveis quanto às suas receitas.

Quase que totalmente computadorizada, cada uma das fábricas será beneficiada da automação e das várias modalidades de inteligência artificial, podendo portanto exercer uma variedade de funções flexíveis tais como: criar novos produtos a partir de sistemas de *design*; avaliar eletronicamente se os *designs* em desenvolvimento podem ser produzidos economicamente; controlar cada um dos insumos ao longo do processo de produção em termos de quantidades, qualidades, pesos, custos etc., com alto grau de precisão.

Tudo isto lhes permitirá produzir bens a custos praticamente invariáveis, em função das quantidades produzidas, o que aplicará um golpe mortal a um dos conceitos mais sagrados da era industrial: a economia de escala. Em suma, podemos ter, como afirma meio jocosamente o professor Raymond Miles “um painel ao invés de uma corporação”.

As organizações serão “atomizadas” e o organograma será substituído por redes de telecomunicações

As complexas estruturas de hoje (tanto divisionais, quanto matriciais) darão lugar a uma aglomeração de uma multiplicidade de órgãos, praticamente autônomos quanto ao seu nível de decisões e responsabilidade, mas interligados entre si através de sistemas de informação. Cada unidade não só produzirá bens, como implementará também a sua própria estratégia.

O avanço das intercomunicações imediatas, se simplificadas, não só permitirá que as decisões sejam deslocadas do escritório central para cada uma das unidades operacionais, como facilitará também o exercício das funções de

controle: a qualquer momento, o presidente da empresa poderá saber o que está acontecendo em qualquer uma das unidades, enquanto que o supervisor de uma fábrica terá condições de se comunicar com a unidade de produção de um fornecedor de materiais exigindo maior cautela com o controle de qualidade.

Evidentemente, ao longo deste processo, muitas funções perderão o seu sentido. Entre elas estarão as funções de *staff*, pois haverá menor número de níveis hierárquicos e as relações entre diretores e gerentes serão mais simples, mais rápidas e diretas, graças ao computador e às telas de vídeo. O escritório burocrático e convencional deverá desaparecer e ser substituído por um centro de comunicações onde operam sintetizadores de palavras e máquinas que registram a voz humana transformando-a em textos que transmitem correspondências e mensagens através de sistemas integrados de telecomunicação. A maioria dos trabalhos de rotina, inclusive de classificação e armazenamento de informações, será realizada por robôs computadorizados, enquanto que os funcionários se dedicarão a tarefas mais construtivas, como a análise de problemas e o planejamento de funções, tendo à sua disposição bancos de dados com informações praticamente ilimitadas. Teleconferências substituirão a maior parte das reuniões de hoje e poderão ser realizadas praticamente sem restrições de distância, e mesmo quanto ao número de participantes, desde que devidamente programadas.

Vários dos níveis gerenciais serão eliminados. Isto poderá incluir não somente todos os tipos de assessoria a diretores, como também as posições de planejamento estratégico, de produção, de finanças — inclusive de marketing. Acima de tudo, a mão-de-obra não especializada será substituída por máquinas, robôs e computadores. Profissões inteiras perderão o seu sentido, como os arquivistas, as secretárias, os soldados, os escriturários, os trabalhadores rurais, os controladores de tráfego aéreo e, ironicamente, também os programadores, pois os computadores, munidos de inteligência artificial, prepararão os seus próprios programas.

Em contrapartida, outras profissões surgirão, tais como os administradores de bancos de dados, os tecnólogos de laser, os especialistas em fibras ópticas, os engenheiros de inteligência artificial e provavelmente uma série de “generalistas”, como humanistas profissionais e educadores, bem como quaisquer pessoas capazes em combinar tecnologias e, ao mesmo tempo, interpretar os resultados de suas análises.

Algumas outras premissas, essenciais à compreensão da mudança do marketing no contexto das transformações sociais e empresariais, serão abordadas abaixo. A maioria delas referem-se ao mercado.

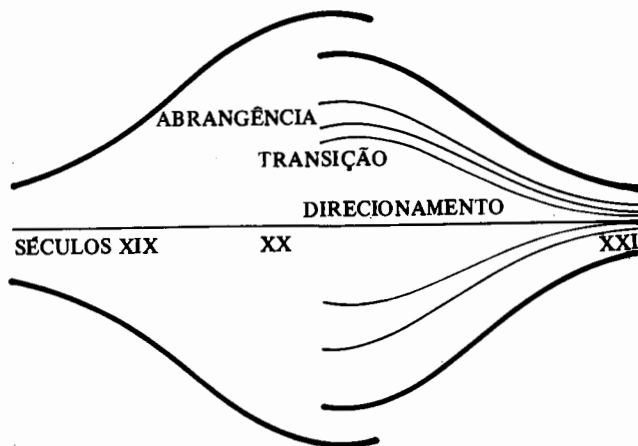
DA ABRANGÊNCIA AO DIRECIONAMENTO: UMA TESE

Por ser uma disciplina “dependente”, o marketing deverá ser profundamente afetado pelas mudanças sociais e estruturais acima apontadas. O problema, evidentemente, é: de que maneira acontecerá esta influência e com que resultados?

Suponho que uma análise, em parte histórica, mas também prospectiva, possa revelar respostas aceitáveis a esta pergunta. Acima de tudo, ela mostra que o marketing possivelmente passará de uma fase que chamarei de “abrange-

cia” para uma nova fase que denominarei “direcionamento”. Estes termos serão mais tarde definidos e analisados sob seus enfoques conceituais e funcionais. Por enquanto, pretendo apenas esboçá-los quanto aos seus principais traços evolutivos.

Uma apresentação esquemática dessa evolução revela um processo dinâmico de ampliação e encolhimento que lembra uma “cebola” (vide o Quadro 1). A ampliação corresponde ao período em que o marketing tornou-se um instrumento cada vez mais abrangente, não só no sentido da incorporação de novas tarefas e funções, mas sobretudo como um meio para cobrir espaços geográficos cada vez mais extensos e para penetrar cada vez mais a fundo em mercados que passam a aceitar produtos fabricados e distribuídos em larga escala. O período do encolhimento ou de direcionamento equivale à perspectiva futura em que as empresas se vêem premidas a mudar a sua orientação estratégica, ao concentrar seus esforços de marketing em subsegmentos ou “células de mercado” perfeitamente identificáveis e quantificáveis quanto ao seu potencial e suas tendências de evolução.



A primeira destas duas fases teve início em meados do século passado graças àquilo que Alfred Chandler chamou de “economias da velocidade”. Afirma ele: “O aparecimento da distribuição em massa e o surgimento dos modernos mercados em massa representam uma revolução que se viabilizou a partir da nova velocidade e regularidade do transporte e da comunicação, em particular da estrada de ferro, do telégrafo e do navio a vapor”, que provocaram “um aumento na rapidez e uma redução nos custos de distribuição ao permitirem que um único grupo de operadores, usando um único conjunto de recursos, realizasse um número muito maior de transações.” Disto resultaram “economias de escala e de distribuição, não de tamanho, mas de velocidade. Elas não vieram da construção de lojas maiores; elas vieram do aumento da rotação dos estoques” (Chandler Jr., 1977).

O berço do marketing, portanto, pode ser encontrado no ponto em que a distribuição em massa abre os caminhos para a conquista progressiva de vários mercados, cada vez mais distantes entre si. Mas, para poder revelar toda a força que o caracteriza hoje, uma segunda revolução tinha que ocorrer: a produção em massa realizada através da inovação tecnológica em setores industriais como a mineração, a construção civil, as refinarias e sobretudo o setor mecânico que preparou os fundamentos para a fabricação em série a

custos unitários decrescentes e que, por sua vez, deu origem à corporação moderna.³

Ao longo de toda essa evolução, no entanto, não se falava ainda em marketing. O termo só surgiu no nosso século e se difundiu após a Segunda Guerra Mundial, graças ao “aparecimento de uma era de abundância e o fim de uma época em que todos os produtos eram escassos e que os consumidores faziam poucas perguntas. Antes... o capital e a capacidade instalada, não os clientes, representavam os problemas-chave. Agora... o produtor vê-se obrigado a assumir a responsabilidade para um fluxo suave e contínuo de seus produtos através de sistemas de marketing” (Alderson & Green, 1964).

O que aconteceu a partir daí é por demais conhecido e pode ser resumido numa só frase: o marketing passa a ocupar uma posição de muito destaque na organização das empresas, sendo que em algumas até se torna a base da formulação e implementação estratégica. No entanto, o processo de encolhimento possivelmente já marcou o seu início, em plena época de euforia do marketing por abrangência. O principal indício desta reversão é o surgimento e a crescente aceitação do conceito de segmentação. Acima e além de uma política ou estratégia de marketing, a segmentação poderá um dia ser entendida como uma mudança de atitudes empresariais, que surgiu por volta dos anos 60 em reação aos riscos da excessiva ampliação das frentes de mercado e que levou algumas empresas a nela acreditarem, como uma maneira segura e eficaz de atingir os seus objetivos estratégicos e que só se difundiu tão rapidamente porque veio de encontro a uma tendência irreversível que aqui denominamos direcionamento.

Em que consistirá o direcionamento? Acima de tudo na adoção de uma estratégia de adaptação total, ou quase que integral, a determinados subsegmentos de mercado que chamamos “células” que serão perfeitamente identificáveis pela informática. E, como isto afetará a área de marketing? Da mesma maneira das outras áreas funcionais básicas da empresa (produção, finanças e administração de recursos humanos), o marketing tornar-se-á um braço da informática. A ela caberá a tarefa de *direcionar* os fluxos de comunicação entre as unidades fabris e administrativas da empresa a seus mercados, tanto no sentido da “ida” quanto da “volta”. Detectar oportunidade de mercado, quantificar seus potenciais e suas tendências de evolução e avaliar o seu grau de receptividade para determinados tipos de ofertas serão as principais funções de “ida”; à “volta” caberá a tarefa de procurar os meios mais convenientes e econômicos para satisfazer desejos e necessidades — realmente nada diferente daquilo que o marketing faz hoje.

Mas haverá duas diferenças fundamentais, ambas provocadas pelo avanço tecnológico da informática. Primeiro, ocorrerá uma “atomização” quase que perfeita dos mercados. Cada uma de suas unidades de consumo ou “células”, sejam elas pessoas jurídicas ou indivíduos, será identificável e poderá ser acompanhada quanto às suas evoluções e involuções em mínimos detalhes. Segundo, as empresas se aproximarão muito mais dos seus mercados, não tanto em termos físicos, quanto sobretudo pela “intercomunicabilidade” que será ampla, instantânea, versátil e precisa, o que proporcionará ao consumidor um alto poder de escolha entre opções de compra e de barganha frente às empresas.

Juntas, estas duas mudanças exigirão das empresas uma atenção muito mais direta e eficaz de relacionamento com a sua clientela do que hoje. Como a sobrevivência das

empresas dependerá da sua habilidade em atender cada uma das células do seu mercado, a estratégia competitiva mais comum será a de identificação, avaliação, tentativa de conquista e de defesa de cada célula conquistada. A informática fornecerá todas as condições técnicas e operacionais para tornar o direcionamento específico, preciso, controlável e econômico. Mas, como todos os concorrentes de um dado setor terão acesso às mesmas informações, o sucesso de cada empresa dependerá essencialmente dos tipos de serviços que prestará a cada um de seus clientes. Portanto, ainda mais do que hoje, as economias avançadas serão economias de serviço.

Convém frisar que a transição do marketing por abrangência para o marketing por direcionamento será tão pouco repentina ou “revolucionária” quanto foi o processo de adoção do conceito de marketing ao longo do nosso século. Contrário ao que se costuma pensar (e sobretudo divulgar), as grandes mudanças culturais da humanidade não ocorrem bruscamente. Elas resultam do encadeamento de fatores que se somam e que, em conjunto, vão ruindo aos poucos as tradições e estruturas vigentes. Eis um exemplo representativo: “A invenção da máquina a vapor é frequentemente associada ao advento da revolução industrial. Mas nem a máquina a vapor, nem a locomotiva eram suficientes para realizar a era industrial. Não antes da construção dos leitos ferroviários surgiu a infra-estrutura dos transportes de que dependia a economia industrial” (Haeckel, 1985).

Não há razão para se afoobar, mas também não compeça esperar que as coisas aconteçam.

ABRANGÊNCIA: CARACTERÍSTICAS DE UMA FASE EM DECLÍNIO

A abrangência é a fase histórica que estamos vivendo ainda hoje, mas que está por terminar. Podemos defini-la como o esforço sistemático das empresas de conquistar o mercado através da oferta e promoção intensa de bens/serviços diferenciados, que se destinam a um máximo de consumidores, com características não necessariamente semelhantes.

A abrangência é o estilo empresarial das empresas que buscam tirar proveito do intenso ritmo de industrialização que marcou o nosso século. São três as variáveis que condicionam esta evolução dinâmica, ou seja:

- **do lado da oferta:** o rápido avanço tecnológico que não só abriu novas fronteiras, como gerou substanciais economias de escala para as empresas que conseguem encontrar mercados para os seus produtos;
- **do lado da demanda:** o surgimento dos mercados em massa gerados pelo rápido crescimento demográfico, associado a um aumento respeitável da renda real, sobretudo nos países industrialmente mais avançados; e
- **quanto à combinação entre oferta e demanda:** o encadeamento dos sistemas de transporte, comunicação e distribuição que são mercados pelos trinômios dinâmicos: trem/automóvel/computador; rádio/TV/vídeo; loja familiar/shopping/loja eletrônica.

Estamos vivendo a abrangência em sua fase plena de maturação. Para os que dela participam, os benefícios são múltiplos, a saber:

- **para as empresas:** maior cobertura e penetração geográfica, maior número de pontos de venda, maior número de compradores, maior volume de vendas e, possivelmente, uma maior participação de mercado, além de um maior lucro e retorno sobre os investimentos;
- **para os consumidores:** maior oferta e variedade de bens/serviços, maior número de pontos de venda para escolhas, menores preços por “utilidade”, maior exposição às inovações (como produtos novos e modas) e melhor aproveitamento da renda disponível;
- **para a sociedade:** maior aproximação entre os mercados, melhores padrões de consumo, maior padronização de hábitos e maior mobilidade social.

Nas empresas, quem mais se beneficiou deste processo dinâmico foi a área de produção, de um lado, e o marketing, do outro. Este não só floresceu nestes últimos decênios, como criou também uma série de instrumentos de “conquista” do consumidor antes desconhecidos ou insignificantes como meios de penetração no mercado. Apresentamos um resumo destes instrumentos no Quadro 2. Para se visualizar o enorme salto que o marketing deu ao longo deste século, basta lembrar que apenas uma parte destes instrumentos era utilizada pelas empresas a 30-40 anos atrás, e mesmo então com uma conotação diferente.

Mas, como constatamos acima, parece que o marketing por abrangência está com os seus dias contados. Eis alguns indícios para justificar esta colocação:

- Há limites para as economias de escala. Possivelmente até os custos de produção de uma fábrica podem sofrer uma redução praticamente *ad infinitum*, mas o contrário tende a acontecer com outros custos (como os de transporte, armazenagem, distribuição, vendas e administrativos) à medida que as instalações fabris aumentam.
- A eletrônica e informática possibilitam conjugar a produção de unidades de fabricação fisicamente separadas entre si, graças aos sistemas integrados de informação, permitindo a produção de lotes pequenos a custos unitários baixos.
- A rápida inovação tecnológica acelera a obsolescência e reduz os ciclos de vida dos produtos. Os melhores exemplos disto são os bens de consumo eletrônicos beneficiados pela “nova” revolução industrial. A intensificação da concorrência, conjugada à incidência dos ciclos econômicos, dificulta o aproveitamento pleno da capacidade instalada das fábricas grandes e, com isto, reduz as vantagens das economias de escala.
- Com a expansão e dispersão geográfica, a empresa pode perder o *feeling* pelos seus mercados, além de dificultar seus controles de distribuição e acompanhamento de mercados regionais.
- Para se manter competitiva, não basta que uma empresa segmente o seu mercado por fatias relativamente homogêneas; uma adaptação bem mais precisa tornar-se-á necessária.
- Com o aumento da concorrência, os custos de “divulgação” da diferenciação (como de publicidade, venda pessoal e distribuição) aumentam mais do que os benefícios decorrentes da diferenciação em si (como a qualidade, versatilidade de usos, preços vantajosos etc.).

Quadro 2

A instrumentação do marketing por abrangência

As Finalidades do Marketing por Abrangência E seus Instrumentos
● Estimar o número, a localização e o poder aquisitivo de compradores	● Potencial de mercado
● Dissecar os valores, desejos e estilos de vida dos consumidores	● Comportamento do consumidor
● Levantar as “andanças” dos consumidores, suas disponibilidades monetárias e preferências por produtos e marcas	● Pesquisa de mercado
● “Enquadrá-los” em categorias razoavelmente homogêneas	● Segmentação de mercado
● Determinar objetivos e formas de penetração no mercado	● Planejamento de marketing
● Desenvolver caminhos para implementar o plano de marketing	● Estratégia de marketing
● Gerar produtos/serviços distintos de concorrentes	● Diferenciação
● “Localizar” as linhas de produtos/serviços dentro do contexto competitivo	● Posicionamento
● Montar uma estrutura de distribuição/vendas voltada ao mercado	● Organização da força de vendas
● Oferecer vantagens econômicas aos consumidores	● Política de preços
● Facilitar-lhes o acesso às mercadorias/serviços	● Política de distribuição
● Procurar convencê-los das vantagens (exclusivas) de sua(s) marca(s)	● Política de publicidade e promoção
● Incentivá-los a repetir a compra	● Política de Serviços pós-compra
● Estimar os seus “movimentos” e “comportamentos” futuros	● Previsão de vendas
● Acompanhar a execução do plano, passo a passo	● Auditoria de marketing
● Montar um sistema de controles	● Sim: sistema de informações de marketing

- O crescimento dos mercados nos países mais avançados é limitado pelo crescimento demográfico zero (se bem que o aumento da renda *per capita* poderá evidentemente provocar novos estímulos à demanda).
- Mais e mais consumidores reagem contra a “despersonalização” dos hábitos, exigindo produtos menos padronizados e mais condizentes com seus gostos e hábitos pessoais.

Em resumo, o sonho de Schumacher do *small is beautiful* poderá se tornar uma realidade, não só porque a humanidade está ficando cansada dos padrões massificantes do nosso tempo, mas também porque, cada vez mais, produzir em escalas reduzidas revela-se como um princípio racional e econômico de administrar um negócio.

DIRECIONAMENTO: O CAMINHO DO MARKETING FUTURO

A fórmula para concretizar a visão de Schumacher poderá ser o direcionamento, que definimos como sendo o esforço sistemático das empresas de conquistar clientes, a partir do levantamento e processamento minucioso de informações sobre células específicas do mercado que são atendidas uma por uma.

Além do reconhecimento do mercado como um conjunto de “células”, o despertar do direcionamento, como uma nova filosofia de marketing, pode se dar a partir de

uma série de outras características, quais sejam: a crescente emancipação do consumidor, a progressiva aproximação entre parceiros, a transição da megaloja para o “comércio caseiro” e a reestruturação dos sistemas de comunicação.

Vejam os que entendemos por cada um desses fenômenos.

O Reconhecimento do Mercado como “Célula”

O que hoje são segmentos no futuro serão fragmentos. A diferença será determinada pelo crescente grau de identificação de frações ou células cada vez menores e mais específicas de qualquer mercado. Cada empresa terá acesso a informações tão detalhadas que poderá chegar a identificar em detalhe as características de demanda de qualquer comprador potencial. Os limites desta supersegmentação não serão determinados por restrições técnicas, mas apenas por considerações de ordem econômica. Incluir um perfil minucioso de um determinado indivíduo num banco de dados poderá não se justificar em termos de relação custo/benefício, mas a possibilidade existirá. A partir desta possibilidade, cada empresa escolherá a sua estratégia de marketing e o conjunto destas estratégias determinará que mercados serão explorados e cultivados com maior ou menor intensidade.

Em suma, o que se pode esperar é um mercado totalmente “transparente” em termos de informações que permitirá não só identificar e caracterizar cada pessoa física e jurídica como uma célula estante de mercado, como tam-

bém conjugar essas células através de uma infinidade de combinações matemáticas para formar conjuntos celulares de qualquer tamanho ou tipo.

No caso das pessoas jurídicas, os bancos de dados à disposição das empresas vendedoras incluirão informações como as seguintes: nome e endereço da entidade, setor de atividade a que pertence, tipo de negócio, número de funcionários por categoria, faturamento por linha de produtos, dados financeiros e estruturais, indicações sobre fortes e fracos, históricos do volume de compras e vendas, além de estimativas quanto aos tipos e volumes de suprimentos que poderão ser encomendados em diversas épocas de um período futuro. Estas informações constituirão a base para a determinação de potenciais de mercado, as previsões de venda e a participação de mercado da empresa vendedora junto às células específicas de mercado. Os mesmos dados poderão ser utilizados para cruzamentos e montagens de matrizes que revelam informações sobre o fluxo de mercadorias, desde a aquisição de matérias-primas até a venda final de produtos, o valor adicionado por linha e modelos, análises de insumos/produtos intra e intersetoriais e outros dados que compensa serem armazenados para o uso direto ou a revenda a clientes.

Para as pessoas físicas, o procedimento será semelhante: desde o seu nascimento, a vida de cada indivíduo será “acompanhada” minuciosamente através de dados registrados, acumulados, substituídos e cruzados para determinar a que tipo de classe de consumidor o indivíduo pertence, seja em termos de localização, sexo, idade ou poder aquisitivo, seja quanto ao seu “perfil”, que cruzará informações sobre hábitos, locais e frequência de compras, com traços psicossociais como valores, crenças, estilos de vida, relações sociais e personalidade.

A atual segmentação, ou a noção no fundo imprecisa da divisão “de um mercado em subgrupos homogêneos de fregueses” (Kotler, 1967), se transformará amanhã no conhecimento quase que tomográfico do perfil de cada célula ou cada empresa e indivíduo que participa de um ou mais processos econômicos de uma sociedade e que, portanto, constitui um mercado em potencial para vários ou muitos de seus produtos e serviços. Estas células podem ser agrupadas à livre escolha do analista de dados, usando diversos critérios de aglomeração e separação. Quanto mais ricas e precisas as informações, tanto melhor para o usuário: quanto menor a célula, tanto mais fácil será a sua caracterização e classificação e, por conseguinte, também a forma de atingi-la com as táticas de marketing.

A probabilidade de cada indivíduo ou empresa figurar em um ou vários “conjuntos de células” dependerá de fatores como: o seu potencial, a maior ou menor facilidade de sua identificação, os custos de identificação e classificação, o número e o poder de penetração de concorrentes interessados nas mesmas células, além do esforço de atendimento em si, ou seja da maior ou menor necessidade de adaptação de produtos às células visadas, as economias de escala que resultam ou não do atendimento a várias células com características semelhantes, bem como de uma série de custos de distribuição determinados por entrega, venda, promoção e publicidade.

Os conjuntos celulares, ou a maneira como as diversas células serão conjugadas entre si para determinar um potencial conjugado, dependerá da natureza do problema a ser resolvido e dos objetivos mercadológicos do usuário. Assim, por exemplo, um laboratório farmacêutico poderá solicitar

de um banco de dados (e receber em minutos) listagens de clientes potenciais de um remédio novo e que talvez ainda nem exista, exceto como formulação química. Antes de investir pesadamente em pesquisas tecnológicas, o laboratório procurará determinar o potencial resultante do cruzamento de dados a partir de indicações como: residentes de centros urbanos acima de 100.000 habitantes, entre 35 e 65 anos de idade, de ambos os sexos, com poder aquisitivo familiar acima de US\$50.000 anuais e com tendências para neuroses e depressões. Outras listagens poderiam revelar aspectos complementares, tais como os médicos e as cadeias de farmácias e drogarias a serem incluídas no esforço promocional, bem como os remédios direta e indiretamente competitivos, suas vendas estimadas, sua posição no ciclo de vida etc.

Em países avançados já estão surgindo alguns sistemas que se assemelham ao modelo aqui imaginado. Uma empresa da Califórnia, por exemplo, desenvolveu um sistema denominado *Vision* que identifica 48 segmentos de mercado da sociedade norte-americana baseado em elementos de ordem demográfica, sócio-econômica e domiciliar a partir de informações secundárias, como endereços, números de telefones e CEP e que já incluem alguns indicadores mais qualitativos de poder aquisitivo, como a utilização de cartões de crédito, respostas a cartões de garantias, assinatura de revistas e consultas telefônicas a ofertas de vendas (Marketing News, 1985).

Da riqueza e confiabilidade dos bancos de dados dependerão não só os tipos e a amplitude de planos de marketing, como também muitas decisões de ordem estratégica que as empresas tomarão para orientar seus negócios e investimentos. Portanto, a própria formação, realimentação e promoção dos bancos de dados será um dos principais tipos de negócios da sociedade pós-industrial.

Evidentemente, à medida que os bancos de dados procuram levantar informações de ordem cada vez mais pessoal, as reações públicas serão mais intensas e possivelmente mais agressivas: George Orwell, será invocado com frequência e haverá muitos protestos contra a “invasão da privacidade”, mas a resistência será inútil, vencida pelo alto grau de negociabilidade dos dados, bem como sua inegável utilidade econômica e social. De outro lado, a cada dia as sociedades (ao menos as mais avançadas) tornar-se-ão mais transparentes e, por conseguinte, mais vulneráveis a ação competitiva, a grupos subversivos e a países inimigos. Novos mecanismos de defesa terão que ser criados para proteger os organismos desses ataques, o que provavelmente adiará a sua formação, mas dificilmente a impedirá.

Diga-se de passagem que o processo de fragmentação de mercados já teve início em países desenvolvidos; se bem que esteja apenas em seus primórdios de evolução. Toffler, (1981), por exemplo, fala em “de-massificação dos mercados” e ilustra isso através da mídia impressa, falada e de TV comercial que está, nos Estados Unidos, cedendo lugar às novas formas de comunicação como a TV a cabo e o vídeo. Mais recentemente, um artigo baseado em pesquisa de campo, sugere que nos EUA mudanças no comportamento demográfico e social estão conduzindo a “um despedaçamento do mercado de massa para produtos de mercearia e para supermercados” (Zeithaml, 1983).

Estes exemplos são apenas módicos sintomas da revolução que ainda está por acontecer e que um dia permitirá a identificação do potencial e das perspectivas de venda de qualquer produto ou serviço, seja ele disponível no mercado ou ainda em sua fase de gestação. O dia em que isto se tor-

nar realidade, por sinal, marcará a verdadeira emancipação do marketing — e a realização daquilo que por enquanto não passa de uma ilusão: muitos produtos poderão ser criados e montados a partir de uma *avaliação antecipada* à sua produção em série, seja quanto à natureza e ao volume de sua demanda provável, seja quanto às adaptações requeridas para torná-los um sucesso comercial — tudo isso graças à riqueza de dados sobre cada mercado e seus baixos custos de coleta e processamento.

Na realidade, muitos dos bens hoje oferecidos no mercado, deixarão de ser produtos. Eles se confundirão com serviços, tornando-se o que poderíamos chamar de “Produtos”.

A Emancipação do Consumidor

Hoje ainda vivemos numa sociedade massificada, não só em termos de produtos e sistemas de distribuição, como também quanto aos nossos estilos de vida e hábitos de consumo. Assistimos todos mais ou menos aos mesmos programas de TV, não nos opomos à quase-imposição de dirigir automóveis muito semelhantes entre si, seguimos e abandonamos as modas conforme manda o figurino (o Sr. Pierre Cardin, por exemplo) e acreditamos nos mesmos símbolos de *status* e poder. Pertencemos a uma sociedade “altero-direcional” onde cada um olha para o outro, antes de adotar um hábito ou costume, sempre preocupado em não perder o contato com a “realidade” — do vizinho.

Há indícios que isto vai mudar ou está em vias de mudança. Light (1977) previu que a sociedade americana entraria numa “idade do eu” em que o indivíduo tomará conta de seu próprio destino. O diretor de mídia David Braun, da General Foods, vê vários sinais desse processo de individualização em algumas mudanças recentes de hábitos nos EUA (como a crescente penetração domiciliar da TV a cabo) e afirma que “assistir TV não é mais uma experiência familiar, é uma experiência individual (Braun, 1985). Imagine o dia em que cada telespectador (ou cada telespectadora) brasileiro poderá escolher a sua novela predileta, preparada para se ajustar ao gosto específico de seu segmento!

Os caminhos para uma sociedade desmassificada, e talvez até essencialmente “egocentrada”, poderão ser traçados pela própria informática: dentro em breve, cada indivíduo terá uma infinidade de informações à sua disposição e poderá optar apenas por aquelas que considera mais pertinentes e úteis para a sua satisfação pessoal, seja de ordem material (como uma ampla gama de bens de consumo), seja espiritual (como a leitura de um texto religioso). Ao proceder desta maneira em direção à sua libertação do ônus da dependência social, o indivíduo descobrirá que o acesso e a possibilidade de manipular informações lhe confere poderes nunca antes imaginados.

Esses poderes serão de dois tipos: em parte, eles resultarão de suas crescentes opções entre “comprar ou fazer”. Por exemplo, ele poderá escolher entre a aquisição de um automóvel altamente padronizado, dirigindo-se a um concessionário, ou montar um carro em sua garagem a partir da encomenda das partes com várias alternativas de “despadronização”, que lhe permitirá “fabricar” o seu automóvel conforme seu gosto pessoal. Para usar uma expressão de Toffler (1981), no futuro muito mais pessoas serão “prossu-

midores” ou indivíduos que preferem produzir uma parcela substancial daquilo que eles mesmos (ou seus familiares) consomem. Este processo já teve início no nosso século através dos produtos “faça você mesmo”, ou melhor, sempre existiu, apenas não foi levado em conta pelos economistas que jamais se interessaram pela contribuição dada pelos trabalhos caseiros não remunerados ao PNB. Muito corretamente, Toffler constata: “Uma vez que reconhecamos que uma parcela elevada do nosso tempo assim chamado de lazer é, na realidade, dedicado à produção de bens e serviços para o nosso próprio uso — o prossumo —, então, a velha distinção entre trabalho e lazer cai aos pedaços.”

Acredito que no futuro, os estímulos aos prossumos virão de três lados. Primeiro, do progresso tecnológico que nos oferecerá várias oportunidades de combinação de insumos para atingir um dado resultado ou produto, segundo, do progresso da informática que facilitará e simplificará o acesso às tecnologias do *do it yourself* disponíveis no mercado; e terceiro, graças ao funcionamento da “Lei da Ineficiência Relativa” (do próprio Toffler) que afirma que “quanto mais automatizamos a produção dos bens e reduzimos seus custos unitários, tanto mais aumentamos os custos *relativos* dos serviços caseiros e não automatizados” (o grifo é nosso). De maneira crescente, portanto, a concorrência não só envolverá duas ou mais empresas oferecendo produtos ou serviços semelhantes, como, também o tempo e a disposição do próprio consumidor em “produzir” os seus próprios bens. Isso lhe dará um maior poder de veto sobre as ofertas existentes no mercado, mas não necessariamente implica (como Toffler sugere) uma queda relativa na quantidade e variedade de bens oferecidos no mercado. Estes, pelo contrário, poderão aumentar porque, quanto mais o consumidor se interessa em “montar” alguns dos produtos para o uso próprio, tanto mais crescerá *esse* mercado. Mas haverá uma diferença sensível em relação a hoje: cada empresa ofertante terá que se empenhar mais em adaptar a sua oferta às preferências de seus compradores, o que em si já justificaria uma intensa dedicação à análise celular dos mercados.

A segunda razão do crescente poder do consumidor frente aos seus vendedores é a proliferação e simplificação dos meios de comunicação. Sem ter que deixar a poltrona em sua casa ou em seu escritório, e em frações de segundos, o indivíduo terá acesso a dados sobre praticamente quaisquer assuntos ou problemas de interesse público: o número de dias, horas e minutos que sobram para um foguete aterrisar no Planeta Saturno; os preços da alface em 10 supermercados da redondeza; as cotações de suas ações em 5 bolsas de valores; previsões sobre os preços de *commodities* para os próximos meses e anos etc. Os dados mais recentes, que mais lhe interessarão para analisar um determinado negócio poderão ser conjugados com insumos de um *software* e disponível para o seu computador pessoal, e da simulação do conjunto dessas informações surgirão as três ou quatro opções mais racionais para uma tomada de decisão. Cada uma destas opções poderá ser negociada com vários vendedores, enquanto o comprador continua processando novas opções a partir de insumos ainda mais recentes. Estes mesmos privilégios imagináveis para um empresário, são acessíveis ao consumidor e mesmo que ele não tenha estudado uma determinada matéria, ou não se sinta preparado para fazer análises detalhadas, o *software* à sua disposição lhe facilitará enormemente qualquer tomada de decisão referente ao mercado.

Certamente passarão alguns decênios antes que esta emancipação do consumidor se manifeste com toda a sua força. Provavelmente, os principais obstáculos não serão tanto as limitações tecnológicas, nem os custos de instalação e de operação dos sistemas interativos de comunicação, mas as dificuldades dos próprios seres humanos em se adaptarem ao novo estilo de vida.

Vital para esse processo de transição serão, sobretudo, os métodos de ensino. Se os educadores do futuro compreenderem o seu papel e conseguirem implantar sistemas de ensino que utilizarão o computador e o vídeo menos como máquinas de calcular e de transmissão de imagens passivas, e mais como aparelhos destinados a desenvolver o raciocínio e a conjugar dados aparentemente desconexos, a emancipação do consumidor virá mais rapidamente. De qualquer forma, para que isso ocorra, as pessoas terão que aprender a lidar com a informação como um instrumento a serviço do pensamento analítico e isso provavelmente só acontecerá a partir das gerações que, como crianças, foram submetidas a um estilo de ensino condizente com os quesitos da era da informática. Por essa razão, a escola será o principal centro de atenção durante o período de transição para a sociedade pós-industrial, da mesma forma como a igreja era o centro da sociedade pré-industrial e a fábrica da sociedade industrial.

A Aproximação entre Parceiros

Tudo no futuro se aproximará mais, não no sentido físico, mas no visual, auditivo e temporal. Graças a essa aproximação intangível, o contato direto entre pessoas aumentará de frequência e importância. Responsável por essa mudança será exclusivamente a nova tecnologia: o computador versátil e econômico, o vídeo, a TV a cabo, a fibra óptica, o *chip* superpotente, o raio laser, o satélite e até os robôs.

Graças a essas inovações a distância deixará de ser um obstáculo, ao menos dentro do espaço restrito da nossa Terra. E os custos de comunicação serão tão baixos que farão surgir uma ampla demanda nacional e internacional pelos seus serviços, permitindo a rápida amortização de seus investimentos.

Curiosamente, essa nova etapa de ampliação das fronteiras do espaço agirá em contraposição às tecnologias revolucionárias que a precederam na era industrial e que permitiram a massificação dos processos produtivos e distributivos: a estrada de ferro, o telex, o telefone e, mais tarde, o veículo de combustão. Todos esses meios de comunicação e transporte sofrerão uma transformação radical com o advento e a difusão das teleconferências, do videotexto, do teleshopping e outras formas de comunicação eletrônica e visual. À medida, porém, que esta interferência substitutiva conduza a uma redução da intensidade de tráfego inter e intraurbano, ela será recebida como alívio por um mundo que, entre hoje e o primeiro quarto do século XXI, deverá dobrar sua população (de 4,5 para 9 bilhões de habitantes).

As maneiras de aproximação serão tão variadas e intensas que a tão preconizada "aldeia global" tornar-se-á rapidamente uma realidade. Elas abrangerão as relações entre pessoas e empresas; entre empresas em si; entre pessoas e mercados; de mercados entre si; bem como de países entre si. Com as aproximações, muitas decisões, mesmo as que demandarão contatos intercontinentais, serão tomadas com

maior segurança e rapidez. Os processos de fabricação de bens serão programados e executados com maior precisão, as vias de distribuição traçadas com mais exatidão, os estoques intermediários e finais reduzidos e racionalizados, e os fluxos de bens e serviços simplificados e acelerados. A principal consequência será uma economia considerável, tanto de custos reais quanto de oportunidades, mas também a necessidade da criação de controles mais eficazes e precisos. Haverá uma intensificação da concorrência que obrigará cada um dos rivais a ficar bem atento aos movimentos do mercado e das reações de seus compradores. Informações não faltarão, mas não será fácil utilizá-las economicamente.

A Transição da Megaloja para o "Comércio Caseiro"

No futuro, a importância dos serviços certamente aumentará e, dentro do seu âmbito, as formas de atendimento da demanda, da promoção e da distribuição deverão ocupar uma posição cada vez mais destacada das tarefas de planejamento e de implementação dos homens de marketing.

Lutas homéricas serão provavelmente travadas em torno da conquista das preferências do consumidor no "ponto de venda". Nas sociedades mais avançadas, estas lutas já começaram. Uma das frentes foi tomada pelas megalojas e pelos hipermercados. Nos EUA, eles já ocupam áreas de até 10.000m² ou mais, oferecem 70.000 itens (*versus* 15.000 para a média dos supermercados) faturando acima de 1 milhão de dólares por semana. O seu principal ponto forte não é apenas a variedade de oferta, mas, também o preço, frequentemente 20% inferior ao dos concorrentes menores (Business Week/Fortune, 1986; Superhiper, 1985). À medida que as lojas aumentem em tamanho e complexidade de exposição, aparelhos eletrônicos serão utilizados para facilitar a localização dos objetivos. Hoje já existem alguns *shopping malls* nos EUA onde todas as compras podem ser feitas através de um quiosque eletrônico que expõe produtos num vídeo, responde a indagações, oferece alternativas, prepara listas de compra, fatura e colhe os dados para a entrega a domicílio (Marketing News, 1985).

Em 1985, o volume desse tipo de "varejo eletrônico" nos EUA não foi além de US\$250 milhões, mas espera-se que até 1990 chegue a US\$17 bilhões (Fortune, 1985).

Portanto, por que ir ao shopping? As compras não poderiam ser feitas na própria residência para quem está ligado a várias lojas através de um serviço de TV a cabo? Ainda não chegamos lá, mas o caminho nitidamente é este. Atualmente (1986), nos EUA cerca de 88 milhões de domicílios têm ao menos um aparelho de TV. Mas a fenomenal expansão do passado arrefeceu. Em contrapartida, o número de assinantes de TV a cabo triplicou na década de 70 e quase 40 milhões de domicílios já são atingidos (Forbes, 1985). Os programas, no entanto, se concentram primordialmente em entretenimento, como filmes e eventos esportivos. Mas as portas estão abertas para o desenvolvimento de uma variedade de opções tecnológicas, como a *subscription TV* (com programas isentos de publicidade), o *pay-per-view* (em que o assinante escolhe um programa e paga por ligação) e o *two-way-cable* (que permite uma participação ativa do telespectador em jogos ou dramalhões). Certamente, o mais significativo desses caminhos é o *eletronic-in-home retailing* que poderíamos traduzir por CC ou "comércio caseiro" e que permite ao telespectador realizar compras sem sair de casa.

O CC está apenas em modesto início de carreira. Os investimentos necessários à sua instalação e operacionalização são pesados e, por enquanto ao menos, as reações dos assinantes têm variado de módicas a contrárias aos sistemas.⁴ Nessas condições, o varejo tradicional ainda não tem muito a temer de seu novo concorrente. Mas, obviamente, está ciente da ameaça procurando se defender — por assim dizer, antecipadamente — seja oferecendo serviços eletrônicos ao consumidor, seja através da racionalização de seus processos operacionais que se refletem em custos e preços mais baixos. Hoje já existem sistemas, como os da rede de supermercados *Shop 'n Save*, que continuamente acumulam e processam dados das suas 65 lojas num computador central, que “calcula praticamente qualquer custo envolvido na transação dos bens do produtor ao consumidor — inclusive despesas de expedição, de movimentação, de ocupação de espaços, de necessidades energéticas nas lojas e do tempo em que uma lata de milho fica na prateleira antes de ser comprada” (Business Week, 1986).

Sistemas como esses não só contribuem decisivamente à sofisticação dos controles operacionais de uma organização varejista, como constituem também um passo decisivo em direção ao planejamento integrado compras/estoque/vendas, sem falar em sua rapidez e flexibilidade. Dentro de poucos decênios serão comuns nos países avançados. Nenhuma organização poderá sobreviver sem eles num setor caracterizado por margens unitárias reduzidas. Deverão ser acoplados a outros sistemas, como planejamento a médio prazo, localização e tráfego de pontos de vendas, faturamento e cobrança — na realidade as fronteiras para a ampliação serão determinadas apenas pelas relações custo/benefício e cada vez menos por limitações de ordem tecnológica.

Todavia, por mais que o varejo tradicional inove e racionalize, as cartas estão claramente marcadas em favor da CC. Ainda há obstáculos que impedem o seu crescimento, mas eles deverão ser derrubados com o decorrer do tempo, graças à interação de vários fatores como barateamento dos sistemas, sua crescente versatilidade de aplicações, melhoria de sua qualidade visual e eletrônica, iniciativa de alguns empresários ousados e, sobretudo, suas vantagens imbatíveis para o consumidor, como a comodidade inerente a processo e poder de confronto e barganha do comprador que aumentará com a multiplicação das ofertas via TV e vídeo.

Decisivo para essa expansão será o processo do videotexto, hoje ainda limitado a poucas opções de informação unidirecional. O videotexto foi definido como “um nome genérico para uma nova mídia interativa em massa que transmite textos e informações visuais diretamente a consumidores” e que “não é tanto uma nova tecnologia do que o casamento polígamo entre várias tecnologias existentes: computadores, gráficos de computação, redes de comunicação, telas de TV” (Quelch & Yip, 1985). Através do videotexto, o CC deverá se tornar um hábito amplamente difundido nas comunicações do futuro, desde que consiga atender a alguns quesitos básicos, como uma ampla gama de ofertas para uma grande variedade de bens e serviços a preços competitivos (em relação às lojas, aos bancos e a outras organizações “fixas” de serviço), acoplado a vantagens específicas como o fácil acesso às informações dos vendedores, freqüentes renovações das ofertas, rapidez e confiabilidade na transmissão dos dados, maneiras simples e eficazes de encomenda etc. O CC realizado através do videotexto substituirá (talvez antes complementarará) outras formas do mar-

keting que se convencionou chamar de *nonstore* ou “sem lojas” e que inclui venda por catálogos, telemarketing, marketing direto, venda a domicílio, máquinas de venda e prestação de serviços (como o Banco 24 horas). A principal vantagem do CC, sobre essas formas de transações, é que o próprio consumidor pode tomar a iniciativa de buscar informações sobre opções de compra dentro do conforto de sua residência.

O calcanhar de Aquiles do CC é evidentemente a entrega ou a distribuição física de produtos tangíveis. Como resolver este problema? O ideal será através de processos de desmaterialização e rematerialização, mas (infelizmente?) ainda estamos longe de poder viabilizar essa operação. Por enquanto temos que nos contentar com soluções mais modestas, como a instalação de depósitos regionais onde o comprador recebe as suas encomendas inserindo um cartão num computador, ou um sistema de entrega a domicílio como o sugerido pelo cientista John McCarthy (que criou o conceito “inteligência artificial”), que consistiria na colocação de ganchos presos nas paredes de edifícios que puxariam as encomendas ao longo do prédio até uma caixa de recepção no andar do destinatário.

E os custos desses sistemas? Seriam eles justificados pelas vantagens do CC? A resposta mais convincente a esta altura parece ser: o CC dificilmente se tornará a única forma de transação comercial do futuro, mas aos poucos passará a dominar todas as atividades que reúnam uma ou várias das seguintes características: são intangíveis, ou seja incluem todos os serviços e todas as formas de processamento de dados; são produtos leves, pouco volumosos e altamente padronizados; são produtos de compra repetida que o consumidor prefere adquirir com um mínimo de dedicação de tempo; são produtos que dispensam o contato físico prévio à venda por parte do comprador, mesmo quando caros e pesados, desde que o comprador se sinta familiarizado com eles e tenha muita confiança no fornecedor.

A sociedade pós-industrial deverá ser eminentemente voltada a serviços e essa tendência parece indicar que, no futuro, o CC tornar-se-á o líder das transações comerciais.

A Reestruturação dos Sistemas de Comunicação

Se e quando a hipótese acima se concretizar, as diretorias de marketing deverão se preparar para uma profunda alteração nos seus sistemas de comunicação. Mercados celulares especificamente identificáveis e diretamente atingíveis pelo vendedor e que, a qualquer momento, podem tomar iniciativas próprias, requerem abordagem mais dirigidas e especializadas de comunicação do que mercados apenas genericamente conhecidos através dos traços “homogêneos” da segmentação. A mídia e as mensagens precisarão ser moldadas em função de cada tipo de comprador, as respostas às indagações terão que ser imediatas e exatas, e o acompanhamento das iniciativas promocionais de concorrentes terá que ser intensa e regular.

Entre as tendências previsíveis desse processo de adaptação, duas parecem ser particularmente significativas: primeiro, as funções de contato pessoal perderão em peso relativo frente às funções da mídia eletrônica; e segundo, os instrumentos de comunicação de marketing se integrarão muito mais do que atualmente.

Muitas das perguntas e dúvidas que o consumidor hoje encaminha a um revendedor ou intermediário serão prontamente respondidas pelo seu computador pessoal ou video-

texto. Mesmo ao dirigir-se a uma loja ou shopping, o comprador será atendido, primeiro, por um sistema de consultas antes de visitar uma seção específica. Em muitas situações de venda, o contato entre as partes se restringirá a uma “conversa” entre o comprador potencial e uma máquina, sem a presença de um vendedor. Isso acontecerá, por exemplo, quando o consumidor realizar uma compra pelo sistema CC sem consultas; ou quando o próprio videotexto lhe esclarecer todas as dúvidas essenciais; ou no caso de uma venda de bens industriais, quando dois ou mais sistemas integrados de computadores “fecharem” um negócio de rotina, talvez após esclarecerem suas dúvidas por meio de um “diálogo” programado, que poderá até compreender algumas fases de “negociação” em que as reações a cada oferta “liberem” dados pré-programados por etapas e dentro de limites máximos e mínimos que conduzam a contra-ofertas até que se chegue a um “bom termo”.

Mesmo assim, o vendedor industrial provavelmente continuará a ser indispensável, mesmo porque, além da importância do conhecimento técnico e contato pessoal, os seus custos normalmente pesam menos numa venda industrial do que na venda de um bem de consumo.

Para os bens de capital, haverá dois tipos de vendedores: os que tomarão a iniciativa para abrir novos mercados e conquistar novos clientes (à semelhança do que ocorre hoje) e os que ficarão “de plantão” para atender indagações de compradores via videotexto, ou pessoalmente. Em ambos os casos, o vendedor terá que ser um profundo conhecedor dos produtos/serviços que representa, não só porque a gama de seus clientes será mais limitada, mas sobretudo porque seus clientes terão várias formas de se informar sobre os produtos competitivos existentes no mercado, o que os tornará mais críticos e seletivos. Ademais, a rapidez dos sistemas de informação e de consultas obrigará os vendedores a reagirem com habilidade e desenvoltura. Enfim, os vendedores terão que ser treinados e reciclados com maior intensidade e frequência do que atualmente.

A publicidade também perderá alguns de seus terrenos, sobretudo a mídia massificada. Por outro lado, ganhará sob alguns aspectos: ao invés de 10 ou 20 canais de TV, as grandes cidades oferecerão 50 ou 100, apesar de que uma parcela substancial deverá ser fechada e paga, mesmo mantendo-se alguma publicidade, sobretudo do tipo *product placement* (que no Brasil é chamado *merchandising*). O telespectador escolherá alguns dos canais conforme seus gostos pessoais e suas opções de integração com compradores, pois cada um dos canais deverá ser direcionado a segmentos, ou mesmo células, bem específicos. A qualidade das transmissões será incomparavelmente superior ao nível atual. Programas em terceira dimensão e de efeitos comparáveis à holografia deverão ser comuns, alguns até emitirão odores (esperemos que controláveis pelo telespectador!).

O rádio não será apenas integrável aos sistemas visuais, como transmitirá programas multifônicos em qualidade digital (ou melhor?), tanto em âmbitos regionais, quanto internacionais através de satélites. Os programas serão parcialmente integrativos, permitindo a participação direta e imediata dos ouvintes em concursos, pesquisas de opinião, jogos e debates.

Os jornais e as revistas terão que competir sob condições bastante desfavoráveis: o risco é que se tornem demasiadamente lentos e sua distribuição cara demais para enfrentar a riqueza e rapidez dos bancos de dados e as imagens

movimentadas e coloridas do videotexto. Provavelmente procurarão a sua sobrevivência através da concentração em alguns nichos de mercado, como o de leitores que apreciam a beleza estética e a conservação de imagens e textos. A apresentação dos anúncios em jornais e revistas poderá ser tridimensional e permitir a manipulação tátil de peças móveis. Se este tipo de esforço de diferenciação salvará a mídia revista é duvidoso, (como me parece questionável a sobrevivência do próprio livro, exceto como raridade), pois as vantagens que ela poderá oferecer serão rapidamente absorvidas pelos sistemas de comunicação eletrônica e visual, inclusive, é claro, a conservação de dados e imagens.

O traço mais marcante da comunicação do futuro será provavelmente a crescente aproximação entre os diversos veículos que, em conjunto, formarão uma nova mídia integrada, algo como uma info-publi-promo-vídeo-vendagem. Esta quase que total amalgamação instrumental decorrerá da interdependência das principais colocações que fizemos ao longo deste texto, a saber:

- possibilidade de identificar e “circunscrever” o mercado em suas células maiores e menores e de acompanhar a sua evolução, passo-a-passo, através de registros ultrarápidos e confiáveis;
- crescente facilidade de “enquadrar” cada consumidor (pessoa física ou jurídica) em qualquer das células de mercado, a partir do seu “perfil” e da “individualização” do seu comportamento social;
- criação de sistemas eletrônicos e visuais interativos que não só permitem a transmissão e apresentação conjunta de sinais numéricos, falados, gráficos e sonoros, como também a intercomunicação entre sistemas fisicamente isolados e o “diálogo” entre o interlocutor e seus sistemas;
- progresso tecnológico que não só está permitindo a criação de sistemas complexos e integrados, como também a sua produção a custos rapidamente decrescentes e que, portanto, viabilizará a introdução e difusão rápida e econômica destes sistemas.

Para a comunicação do futuro, todos esses elementos serão importantes, mas nenhum deles contribuirá tanto à integração de seu instrumental quanto a “interacionabilidade” de suas diversas partes. No momento em que os membros de um sistema se tornam interlocutores instantâneos a longa distância, abrem-se múltiplas oportunidades de comunicação e intercâmbio comercial, social e cultural.

O marketing do futuro será certamente marcado decisivamente por esta “abertura” de frente e canais. Os entendimentos entre vendedores e compradores serão diretos e realizáveis através de vários canais simultaneamente e por meio de um rápido encadeamento de informações e respostas eletrônicas textuais, numéricas, sonoras, coloridas e até olfativas e táteis. Ao se tornar imediatamente “retornável” sem a proximidade física das partes contratantes, a comunicação “embaralhará” os atuais instrumentos de marketing (como publicidade, promoção, venda, escolha, distribuição e até entrega), num rápido mas ordenável *mix* de mensagens e movimentos. As pessoas capazes de orquestrar esse *mix* com imaginação e habilidade serão os futuros líderes do marketing nas empresas e nas agências de publicidade.

FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DO FUTURO EXECUTIVO DE MARKETING

Como esses líderes deverão se comportar no futuro para conduzir a área de marketing de sua empresa? Podemos tentativamente responder a essa pergunta ao imaginar como os problemas e os desafios acima descritos serão traduzidos em funções e tarefas. Faremos isto a partir do conceito dos 4 As, relembando o significado de cada um de seus quatro elementos.⁵

A Função ANÁLISE

Consiste no processo contínuo de investigação das condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade daquelas forças vigentes no mercado que interessam à empresa comercialmente:

- À Análise caberá, primeiro, a função de detectar, quantificar e projetar células de mercado de interesse potencial para a empresa; e, segundo, formular planos e recomendações quanto às células prioritárias.
- No mercado celular, cada comprador (efetivo ou potencial) será identificável e poderá figurar em vários bancos de dados com seu "perfil". As células serão compostas de pessoas físicas e jurídicas.
- Os bancos de dados e os sistemas de informação constituem o principal ativo do setor de marketing das empresas. A partir deles, cada empresa definirá o(s) mercado(s), seus potenciais e suas metas de venda. A riqueza de informações será praticamente ilimitada, mas, obviamente, a coleta e interpretação custará dinheiro.
- As pesquisas de mercado serão realizadas a partir de amostras precisas e bem mais representativas do que hoje.

Algumas tarefas típicas de Análise serão:

- Como montar um banco de dados: o que incluir e como coletar e processar? Como mantê-lo ativo? Que sistema de informações mais se adequa às necessidades? Como relacionar um com outro sistema e integrá-los racionalmente?
- Que células de mercado atingir, com que produtos/serviços? Quais os seus potenciais e tendências de evolução? Que concorrentes deverão ser enfrentados em cada célula, de que maneira?
- Que portfólios de produtos/serviços oferecer a cada conjunto de células e através de que *mix*? Até que ponto compensa adaptar produtos às preferências específicas de compradores?

A Função ADAPTAÇÃO

Envolve todas as atividades da empresa que visam a ajustar as características da sua oferta — produtos e serviços — às forças vigentes no mercado:

- Mais e mais os serviços dominarão os mercados, porque o consumidor os preferirá, a tecnologia os tornará viáveis e mais baratos, e seus custos de "transporte" serão baixos.
- Muitos serviços consistirão em informações ou deles partirão para satisfazer a demanda. Portanto, a função de

Adaptação será mais flexível e rápida, mas, com isto, a concorrência aumentará.

- O consumidor (ou comprador industrial) terá acesso a informações sobre o mercado através de seu CP e vídeo. Quanto maior o seu potencial, tanto mais será "mimado" e tanto maior será o seu poder de negociação. Vários concorrentes dispor-se-ão a adaptar as suas linhas ao seu "gosto".
- Os "bens" de comparação (como eletrodomésticos e turismo) e, sobretudo, os "bens" de especialidade (como iates e carteiras de investimentos) serão montados "por encomenda". A partir de algumas opções modulares, o cliente escolherá a "sua" versão e pagará um preço maior por combinações mais exclusivas.
- Os "bens" de conveniência (como produtos alimentícios e cartões de crédito) continuarão basicamente padronizados, mas diferenciados por marcas, qualidade, promoção, preços e rapidez de atendimento.
- A evolução dos custos e preços será acompanhada diariamente por fornecedor, por segmento e célula. Os reajustes de preço serão feitos com grande frequência para adaptar-se à demanda e obter vantagens frente à concorrência.
- Os ciclos de vida dos produtos serão mais curtos, devido à rápida inovação tecnológica e ao esforço contínuo de adaptação de cada concorrente aos seus mercados potenciais. As mudanças dos produtos/serviços terão que ser frequentes e versáteis.

A Função ATIVAÇÃO

Abrange todas as atividades que visam à satisfação das utilidades de tempo, local e posse de um produto ou serviço:

- A intercomunicação dos mercados (tanto regionais, quanto internacionais) será instantânea e econômica, mas a sua penetração será limitada pelos custos de distribuição, qualidade das informações, disponibilidade de capital e intensidade da concorrência. Portanto, somente as grandes organizações de serviço terão condições de "globalizar" com relativa facilidade. A maioria das empresas procurará encontrar suas células nas "proximidades".
- O comércio e a distribuição serão caracterizados por um intenso conflito entre duas tendências: as megalojas e o "comércio caseiro". As vantagens da megaloja serão: grande variedade, preços atraentes, crédito, integração compras/serviços, quiosques de informação eletrônica e ambientes humanos e sociais "aconchegantes". Em contrapartida, o "CC" oferecerá conforto (compras em casa), interação ("diálogo" com o vendedor), opções de compra (muitas ofertas). Gradativamente o CC se imporá graças à sua maior versatilidade, conforto e economia.

Com o CC, haverá duas tendências predominantes:

- a mídia eletrônica ganha, o vendedor perde "espaço"; e
- os sistemas de comunicação de marketing se "misturam" e se "confundem".

Isto porque:

- O consumidor terá acesso a muitas informações por meio do seu videotexto: ele pergunta, a “máquina” responde. A necessidade de contato pessoal diminui ou até cessa.
 - Mesmo em compras industriais de rotina, os sistemas do comprador/fornecedor poderão ser programados para “negociar” dentro de máximos e mínimos.
 - A TV deixará de ser massificante: cada célula estará “ligada” a vários canais de sua escolha. Nas grandes cidades haverá 100 ou mais canais.
 - A qualidade das transmissões será 3-D e holográfica – muito mais “viva” e realista. Alguns programas emitirão cor + som + fragrâncias e poderão ser “táteis”.
 - Satélites permitirão a cobertura internacional de programas e, portanto, abrirão novos mercados para a venda e publicidade.
 - A “interatividade” do videotexto estimulará e facilitará a encomenda direta do tipo CC.
 - O mercado celular requererá contatos mais diretos, mas, a mídia eletrônica será mais econômica do que a venda pessoal.
 - Surgirá a “comunicação de retorno” que, oferecendo produtos e serviços, estimulará a formação de perguntas transmitindo informações à “fábrica” para atender a pedidos específicos de alguns clientes: informações, publicidade, promoção, venda e até entregas (no caso dos serviços) se “fundem” no videotexto.
- Para não desperdiçar esforços e recursos, a área de marketing terá que ordenar as suas funções em torno de um plano de ação de médio a longo prazo, mas as “peças” do seu *mix* terão que ser substituíveis e intercambiáveis a curto prazo para permitir uma rápida adaptação às mudanças nas prioridades dos consumidores e dos movimentos táticos de concorrentes.

A Função AVALIAÇÃO

É a preocupação contínua do executivo de marketing de melhorar a relação custo/benefício das atividades sob seu controle:

- Haverá predominância de dois tipos de sistemas de informação de marketing:
 - Sistemas de acompanhamento e *feedback* das ações correntes, de seus custos de insumos, despesas operacionais, margens por produto e canal, metas e cotas, retornos por célula, avaliação dos efeitos da publicidade etc.
- Esses sistemas serão:
- instantâneos: *feedback* a qualquer momento;
 - versáteis: permitirão múltiplas combinações de variáveis;
 - econômicos: seus custos operacionais serão acessíveis às empresas médias;
 - de fácil compreensão: suas apresentações serão simples, gráficas e estéticas.
- Sistemas de projeção e planejamento estratégico de médio a longo prazo, operando a partir de modelos estatísticos e várias opções de simulação para testar hipóteses de ação, avaliar oportunidades e ameaças, calcular riscos e retornos, e indicar caminhos futuros.

Além das características acima, esses sistemas serão:

interativos com outros sistemas (por exemplo, entre várias fábricas de um grupo, entre uma empresa e um órgão do governo);
 multiformes, permitindo a combinação de vários tipos de insumos (por exemplo, de dados secundários com dados primários, de dados micro da empresa e macro sobre o setor e a conjuntura econômica).

- Caberá à área de marketing desenvolver, programar e implementar ambos estes sistemas.

COMENTÁRIOS FINAIS: UM DESAFIO PARA O BRASIL

A evolução descrita neste artigo não acontecerá simultaneamente em todos os países. Haverá uma defasagem substancial entre as nações avançadas (provavelmente os Estados Unidos, o Sudeste da Ásia e a Europa) e o resto do mundo.

Para os países em estágio avançado de industrialização, como o Brasil, esta defasagem poderá ter duas implicações favoráveis, que lhes permitirão gradativamente reduzir a sua distância e o seu grau de dependência dos países à sua frente. Uma das conseqüências surgirá com o progresso daquilo que poderíamos chamar de “tecnologia de ajustes” ou a crescente facilidade de aprender, copiar e adaptar métodos e processos econômicos e de comunicação, graças à maior transferibilidade de *know-how* que distingue a informática dos processos industriais de produção.

A outra variável é a tendência à globalização que já teve início neste fim de século (por exemplo, nas indústrias de relógios, de automóveis, na publicidade e na própria informática) e que deverá ser intensificada à medida que os sistemas de intercomunicação global se integrem, os hábitos de consumo e as modas se difundam rapidamente pelos países, e a economia mundial se volte a uma forma mais avançada do modelo de Ricardo, em que cada país ou região produzirá e exportará aquilo que lhe oferece “vantagens comparativas” em relação a outras regiões.

O Brasil é um candidato ideal a ocupar uma posição de destaque nesse cenário, por três razões:

- o seu estado avançado e versátil de industrialização;
- a disponibilidade de matérias-primas e mão-de-obra relativamente baratas;
- o fato de os países avançados continuarem a consumir produtos industrializados (como automóveis e eletrodomésticos), que não mais conseguirão produzir sob condições competitivas enquanto seu crescimento demográfico se mantiver em torno de zero e a remuneração do seu trabalho aumentar com a intensificação das atividades de serviço.

Parece, pois, que as oportunidades são promissoras e amplas para o Brasil. Mas haverá ameaças também, como as que decorrem de uma concorrência internacional bem mais intensa do que hoje. Com a abertura dos mercados mundiais, os padrões de produtividade e de agilidade de adaptação aos mercados celulares tornar-se-ão mais rígidos. Tere-mos que ser “donos” de pelo menos algumas tecnologias avançadas, o que exigirá investimentos prioritários em algumas áreas como em P&D nessas áreas, treinamento de especialistas, convênios de *know-how* e maquinário avançado etc.

Ao longo desse processo evolutivo, o nosso marketing terá que se voltar a duas tarefas primordiais: primeiro, à descoberta e conquista de posições-chaves em mercados externos para assegurar o nosso entrosamento numa economia mundial "globalizada"; segundo, o marketing terá que agir como "difusor de inovações" de idéias e técnicas vindas de fora e capazes de facilitar o nosso ingresso gradual na era da informática, seja como produtores ou como consumidores de seus "produviços".

NOTAS

1. A colocação é do professor de química Cyril Ponnaperuma em "First Word", *Omni*, fev. 85, p. 6.
2. As considerações desta e da próxima seção baseiam-se em vários artigos da revista *Business Week* de 03/03/86,

p. 60-66; de 16/06/86, p. 84-90; de 28/03/83, p. 50-60; de 25/04/83, p. 34-58; e de 24/10/83, p. 62-70; além de dois números da revista *Omni*, de setembro (p. 74-80) e novembro (p. 68-72) de 1985.

3. Vide o livro de Chandler que descreve este processo evolutivo com precisão e dentro de uma ampla visão histórica.
4. Vide, a respeito, o artigo de Quelch, John A. & Hirotaqui Takeuchi, "Nonstore marketing: fast track or slow?", *Harvard Business Review*, 59/04, julho/agosto 1981, p. 75-84, bem como o estudo de Salmon, Walter J., "Where is electronic in-home-retailing going?", in: Buzzel (coord.), p. 74-86.
5. As definições foram extraídas de Richers, Raimar, *O que é marketing*, São Paulo, Brasiliense, 8a. edição, 1986, p. 31, 45, 64 e 91.

BIBLIOGRAFIA

ALDERSON, Wroe & GREEN, Paul E. — *Planning and problem solving in marketing*. Homewood Ill., Richard D. Irwin, 1964.

BELL, Daniel — *The coming of post-industrial society*. New York, Basic Books, 1973.

BRAUN, David K. — *The new electronic media: how advertisers are adapting*, in: BUZZEL, Robert D. (coord.) *Marketing in an electronic age*, Boston, HBS Press, 1985.

BUSINESS WEEK — 11/08/86.

CHANDLER JR., Alfred D. — *The visible hand, the managerial revolution in american business*. Cambridge, Harvard University Press, 1977.

FORBES — 26/08/85.

FORTUNE — agosto, 1985 e junho 1986.

HAECKEL, Stephen H. — *Strategies for marketing: the new technologies*, in: BUZZEL, Robert D. (coord.), *Marketing in an electronic age*. Boston, HBS Press, 1985.

KOTLER, Philip — *Marketing management, analysis, planning, and control*. New Jersey, Prentice-Hall, 2ª edição, 1967.

LIGHT, Larry — *Socioeconomic changes: the challenges facing us*. Conferência, New York, novembro 1977.

MARKETING NEWS — American Marketing Association, 01 e 24/05/85.

QUELCH, John A. & YIP, George S. — *Achieving systems cooperation in developing the market for consumer videotex*, in: BUZZEL, Robert D. (coord.), *Marketing in an electronic age*, Boston, HBS Press, 1985.

SUPERHIPER — julho, 1985.

TOFFLER, Alvin — *The third wave*. New York, Bantam Book, 1981.

ZEITHAML, Valerie A. — *The new demographics and market fragmentation*. *Journal of Marketing*, 49/03, versão 1983.