

# A GRANDE QUESTÃO:

## Para onde vai o departamento de Marketing?

O departamento de Marketing pode perder o seu papel tradicional

Por Luis Tadeu Arraes Lopes e Paulo Ricardo Torres



Quando Moris Tabaksblat expõe seus pontos de vista, homens de Marketing procuram permanecer atentos, pois sempre virá alguma informação crucial de marcas famosas como Lux, Omo, Signal, Axe, Doriana, Pond's e outras. *Chairman* da UniLever em nível mundial, Tabaksblat afirmou, em recente entrevista, uma tendência que cada vez mais avança pelo mundo – a ofensiva de marcas próprias sobre as marcas tradicionais de mercado. Por esta razão o grupo UniLever repensa a reestruturação do seu tradicional departamento de Marketing, inclusive a atuação de cargos clássicos dentro de seu organograma, principalmente a sua gerência de marcas.

Saber quando se inicia uma tendência e para onde ela se direciona é um esporte sofisticado para inúmeros gurus da administração, independente do fato de estas se concretizarem ou não. Porém o mais importante, e realmente o que conta para quem assume riscos, é a velocidade do desenvolvimento destas, e isto depende do *feeling*, nada mais, nada menos.

Atualmente tenta-se mensurar, via *feeling*, com que velocidade o Marketing perdurará, não como área de conhecimento mas como departamento funcional, enquanto sofre suas primeiras indagações sérias desde sua ori-

ovlaido

gem, na década de 50, em indústrias de bens de consumo que estabeleceram seus organogramas em torno das gerências de marcas.

Recentemente causou furor a revista *Business Week*, no artigo *Marketing em Crise nas Empresas*, quando enfocou o real drama dos profissionais do setor frente ao simples desaparecimento do departamento ou à transformação deste em grupos de negócio, enfatizando a pesquisa sobre consumidor e o desenvolvimento de produto.

Os mais puristas defendem ardorosamente que bens de consumo de massa induziriam seus departamentos a sofrer as transformações necessárias frente às ameaças atuais, tais como os consumidores comprarem mercadorias apenas baseadas em preços (e não na marca), e o já conhecido e crescente poder dos varejistas e suas marcas próprias em relação a marcas não-líderes.

Porém, a primeira observação naturalmente colocada é que a diferenciação de um produto frente aos demais, exigiria departamentos de *Marketing* estruturados em torno de gerências de marcas.

No entanto, quando se vai ao mercado, observa-se justamente que as reestruturações do departamento de *Marketing* não respeitam fronteiras no que se refere ao produto fabricado pela empresa e já se tornam algo extremamente generalizado. Segundo o Boston Consulting Group, em recente pesquisa realizada, 90% dos departamentos das empresas sofreram reestruturações profundas.

**Produtos, Parcerias e Desafios** - A paisagem desoladora já se estende por empresas como Unilever, Procter & Gamble, General Mills, e mesmo empresas nacionais como Caloi e Embraer, que têm saboreado a diminuição do tempo no ciclo de lançamento de um produto via reestruturação dos departamentos de *Marketing*.

Em alguns casos, até mesmo parcerias têm ocorridos no sentido de, em parte, terceirizar funções anteriormente relacionadas à estrutura mercadológica da empresa. Foi o caso da parceria Caloi-Akros, que teve resultado encorajador através do desenvolvimento de

uma bicicleta com suspensão nas rodas dianteiras e traseiras como as vendidas pela concorrência estrangeira.

Qual o grande causador de todo este panorama? Para muitos, a simplicidade de uma situação como esta não seria respondida apenas por fatores como a "sexta-feira Marlboro", em que a Philip Morris teve que se curvar a um consumidor infiel que não mais aceitava pagar por algo tão etéreo quanto uma marca. Afinal, não é de hoje que a fidelidade a uma marca é questionada diante de uma recessão prolongada.

O real motivo, subjacente a todo este processo, é velho conhecido dos compêndios de *marketing* e se trata na verdade do conflito entre os canais de distribuição e os fabricantes, e sua etapa mais recente se denomina como "marcas próprias", o que tem levado a uma "evolução" nos padrões de relacionamento.

Longe de um conflito, hoje, o relacionamento varejista e fabricante é caracterizado por uma parceria extremamente forte, onde a aproximação cada vez maior significa o compartilhamento de informações sobre o consumidor em si, cuja principal consequência é a minimização de custos, através de pesquisas compartilhadas, ao mesmo tempo em que se procura uma maneira conjunta de aumentar receitas e lucros.

Antes, ocorria apenas uma transposição do produto do fabricante para o varejista com o seu rótulo, agora, as marcas próprias estão evoluindo para produtos dimensionados especificamente de acordo com pesquisas de consumidor, levadas a cabo por ambos os parceiros.

**Big Mac's, Coca-Colas e Bics** - A escolha, portanto, de um novo departamento de *Marketing* mais adequado às novas exigências, cedeu lugar ao simples desaparecimento deste, e as reestruturações levam a resultados muito pouco tradicionais no que concerne às estruturas anteriores.

Tal qual as ameaças, as respostas a esses processos de mudança por parte dos profissionais de *Marketing* são efetuadas em clima de desafio. Por exemplo, como se comportaria um fabrican-

te à mercê das ameaças de transformação no próprio varejista?

São conhecidas as mudanças recentes em grandes varejistas e atacadistas perante à gradual queda em suas receitas. O Makro, por exemplo, recentemente abriu suas portas para um segmento relativo a consumidores pessoas físicas em vez de permanecer fiel ao seu público original composto de pequenos varejistas.

Como se basear estrategicamente frente a uma mudança radical na linha de produtos comercializados em prol de objetivos não comuns entre o fabricante e o varejista? Como tratar concorrentes, líderes talvez, que dividam os mesmos esforços de promoção no ponto de venda do varejista? A lista parece numerosa e as soluções nem tanto.

A verdade, ainda pouco discutida, é que hoje em dia o lançamento de produtos novos é a base de qualquer sucesso futuro onde as vantagens de se descobrir novos Big Mac's, novas Coca-Colas e novas canetas Bics são claras o bastante para incentivar departamentos de *Marketing* mais ágeis e produtivos.

Hoje a 3M, a mais estável empresa da lista das melhores e maiores da revista *Fortune*, baseia-se em uma norma interna de que 25% do faturamento é proveniente do lançamento de novos produtos, e isto depende da importância de um departamento de *Marketing* adequado a este propósito. Mas exceções não são regras e é nisso que os departamentos de *Marketing* não estão apostando. ♦



**Luis Tadeu Arraes Lopes**  
Ex-aluno de graduação,  
Mestre e Doutorando na  
EAESP/FGV.



**Paulo Ricardo Torres**  
Ex-aluno de graduação,  
Mestre e Doutorando na  
EAESP/FGV.