



UM NOVO *MINDSET* PARA A GESTÃO DE MERCADOS

POR **LUCIANA FALUBA DAMÁZIO E PERLA AMABILE TOPPER**

O aumento da complexidade na jornada de compra e consumo dos clientes e do volume de informações de mercado disponíveis exige uma transformação profissional e pessoal dos líderes de marketing e negócios, o que envolve a mudança de *mindset*.

A mentalidade tradicional do marketing pressupõe um percurso linear de concepção estratégica – segmentação de mercado, posicionamento e definição de público-alvo – para, na sequência, ser elaborada a tática ou “oferta” de marketing, com o desenvolvimento de produto, preço, praça e promoção. Esse *mindset* se apoia e se reforça na hipótese de uma trajetória também linear dos processos decisórios do consumidor: reconhecimento de necessidade, busca de alternativas, seleção de alternativa, compra e pós-compra.

No entanto, os processos decisórios do consumidor ganharam status de “jornada” e estão bem mais complexos. O que antes era linear, hoje se assemelha

a uma espiral, com diversas idas e vindas em cada etapa do processo. A tecnologia ampliou o acesso às ofertas disponíveis, com possibilidade de compará-las, e à opinião de outros consumidores. A jornada, que antes acontecia apenas no ambiente físico, passou a se desenvolver também no ambiente virtual, muitas vezes de forma simultânea, especialmente em função da mobilidade proporcionada pelo telefone celular.

Nesse cenário de maior complexidade, trabalhar a jornada do cliente exige um bom uso de dados. Eles vão permitir o mapeamento e análise das diversas variáveis do processo – para compreendê-lo e operá-lo –, buscando encontrar melhores caminhos para os clientes e facilitar essa jornada. No entanto, o que se observa é que os dados ainda são pouco utilizados, produzindo poucas pistas e conclusões rasas. Para conseguir extrair informação dos dados e intensificar sua utilização é necessário um novo *mindset*. Isso demanda uma visão holística e em tempo real de todas as atividades de marketing.

O modelo mental precisa evoluir do linear para uma perspectiva mais sistêmica, que proporcione uma visão do todo (incluindo os ambientes físico e virtual) e em tempo real. Uma tarefa, nada simples ou intuitiva no contexto de complexidade. É preciso lançar mão de ferramentas tecnológicas, mas a tecnologia é apenas a segunda metade do caminho a ser percorrido. A primeira metade diz respeito à compreensão das diferentes jornadas de consumo de cada perfil de consumidor, mapeando todos os pontos de contato entre o cliente e a marca e identificando as necessidades de dados e informação para se fazer essa gestão. Somente depois desse mapeamento, e da consequente definição de uma estratégia de dados, é que se deve lançar mão da tecnologia. Ela pode facilitar o acesso a informações precisas sobre todo o processo, em tempo real, o que permitirá desenvolver melhorias de eficiência e entrega de valor, de forma mais ágil, sempre na perspectiva do cliente.

Esse novo *mindset* considera simultaneamente três perspectivas – *branding*, *behavior* e *business* – que se integram e se reforçam, gerando relevância no mercado (Figura 1). A importância da integração dessas competências está expressa em suas interseções, que constituem os principais desafios contemporâneos de uma estratégia de mercado eficiente.

FIGURA 1 | PERSPECTIVAS DO NOVO MINDSET



FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS.

BRANDING Nunca foi tão difícil captar a atenção do consumidor. Com o excesso de estímulos, a atenção e concentração das pessoas está cada vez mais dispersa e disputada. Isso exige uma estratégia de abordagem da marca bem mais elaborada. Os caminhos que levam a marca até o consumidor devem combinar criatividade, integração e personalização, para que possam chamar a atenção e gerar motivação comportamental, já que concorrem com muitos outros estímulos, na mente das pessoas.

No cenário atual, para ser escolhida, não basta a marca ser memorizada, martelando seu símbolo na mente das pessoas. Se optar por essa estratégia, será necessário um alto investimento para conseguir chamar a atenção do consumidor nesse contexto de estímulos infinitos. E, mesmo assim, produzirá resultados transitórios, inclusive no ambiente digital, que até pouco tempo era considerado um canal “barato”. Antes de tudo, é preciso ter um propósito!

O dilema das marcas hoje é conseguir conquistar pessoas, atraindo a atenção e criando laços de confiança e afeto, para assim construir relacionamentos sólidos neste mundo efêmero, marcado pela cultura do excesso de opções, informações e distrações. Isso exige um propósito claro, que entregue valor para os consumidores, além da tão discutida “relevância na experiência”. Sair do conceito de comunicação que divulga e autopromove marcas, para uma nova atitude de marca, que materializa suas promessas de valor por meio da entrega de utilidade, entretenimento, conveniência, inspiração e valioso significado.

Diante de tantas distrações e dificuldades, para dar conta das tarefas e decisões na vida, sentir que uma marca é uma decisão segura traz alívio para a mente das pessoas, que apresentam restrições em sua capacidade de processamento, diante do volume de decisões tomadas diariamente. Isso evita o estresse da análise e comparação de marcas, num dilema de escolha rotineiro em alguns contextos de consumo. O sonho de uma marca, se não é, deveria ser, tornar-se uma decisão segura para ser um hábito na vida das pessoas, quando precisarem ou desejarem seu segmento de atuação, antecipando e atendendo às necessidades do consumidor da Nova Era. Para ocupar esse lugar de decisão segura é preciso cumprir promessas, garantindo uma experiência de compra relevante para o público-alvo.

Somente construindo uma marca forte, com propósito valioso, capaz de conquistar a confiança



e fidelizar, é possível reduzir o investimento em prospecção e desfrutar da recorrência do cliente, tornando-se um destino seguro. Para isso, é preciso mudar o foco, evoluindo da atitude de caçadora, focada em números, para uma postura empática, voltada para servir e cuidar das pessoas.

Mais que “perfumaria”, *branding* é hoje uma estratégia de performance. Se um negócio depende de esforços de prospecção para ter resultado comercial, certamente está perdendo eficiência com a dependência desse investimento, gerando resultados transitórios e, provavelmente, deixando de cuidar dos pilares mais importantes do novo cenário do marketing – a experiência de compra e o pós-venda.

O foco na construção de uma experiência relevante e uma reputação confiável, além de atribuir valor e significado à marca, também melhora a margem comercial, pois deixa de depender das altas cifras de investimento em prospecção e começa a usufruir da recorrência do cliente.

BEHAVIOR Com a evolução e o enriquecimento das sociedades, surgem novas formas, significados, necessidades e desejos de consumo. Os clientes estão cada vez mais curiosos, exigentes e impacientes. Querem que seus desejos sejam atendidos de forma instantânea e sem esforço. Por outro lado, as novas tecnologias estão alterando a forma de trabalho, exigindo que os profissionais de marketing sejam cada vez mais ágeis e capazes de se adaptar rapidamente às demandas do mercado.

Estudos recentes, elaborados pela Google (2017) e Gartner (2018), revelam que o sucesso no marketing depende da capacidade de olhar para o futuro e antecipar tendências, oferecendo experiências diferenciadas e relevantes para os clientes. Nesse sentido, é importante que as empresas mantenham um fluxo estratégico permanente de atenção às necessidades do consumidor e à alocação de recursos internos. Somente assim, conseguirão dar respostas rápidas para o mercado, garantindo um desempenho superior à média do setor em seus resultados.

O MODELO MENTAL PRECISA EVOLUIR DO LINEAR PARA UMA PERSPECTIVA MAIS SISTÊMICA, QUE PROPORCIONE UMA VISÃO DO TODO (INCLUINDO OS AMBIENTES FÍSICO E VIRTUAL) E EM TEMPO REAL

Nesse cenário, a capacidade de empatia nunca foi tão importante. Entender o ser humano e conseguir analisar o que está por trás do seu comportamento tornou-se uma competência fundamental para que estrategistas de marcas e negócios desenvolvam soluções de vida, muito além dos esforços comerciais, atendendo às exigências mercadológicas. As empresas demonstram estar mais dispostas a enfrentar o desafio de servir, se preocupar com o outro e construir um relacionamento sólido com o consumidor, para rentabilizar e ganhar a preferência. O desafio é também não o enxergar simplesmente como consumidor, mas como um ser humano com dilemas e dores, expectativas e desejos. E, assim, despertar em si mesmas o propósito existencial de sanar essas necessidades.

Para isso, diante de uma cultura empresarial tradicional, normalmente engessada, fria e refratária a esse tipo de entrega de valor, é fundamental ter uma nova atitude empresarial – mais humana, integrada, ágil e com um senso de propósito presente em cada um que decide pelo negócio, atendendo de frente a esses consumidores (essas pessoas). Sair do lugar de fornecedor de produtos ou serviços, para uma posição de comprometer-se com o cliente, procurando fazer a melhor entrega.

Fala-se muito da importância de obter dados e informações para tomar melhores decisões de negócio, mas, se adaptar ao cenário atual exige muito



mais sobre o comportamento de consumo. É preciso analisar esses dados com empatia e vontade de fazer a diferença na vida das pessoas (e no próprio negócio). É uma atitude de entrega, não de autobenefício.

Ou seja, é preciso uma inspiração interna, na empresa, para atender às novas necessidades de mercado. Olhar para dentro e mudar o comportamento empresarial, fazendo com que todos adotem um novo *mindset* centrado em servir. Assim, serão capazes de materializar o propósito e o comprometimento que a marca deve ter com aqueles que a escolhem, dentre tantas opções, num mercado de consumo cada dia mais *commodity* e efêmero. Para receber valor é preciso entregar valor, e isso exige se importar com “o outro” e entender o que lhe é valioso dentro do contexto e território no qual o negócio está inserido. Infelizmente, ferramentas e dados não fazem isso pelo negócio. É preciso ser feito “de” pessoas “para” pessoas.

As ciências de dados trazem informações objetivas importantes sobre os processos decisórios, hábitos e preferências, mapeando o comportamento de consumo em cada ponto de contato, por meio de ferramentas que captam, tratam e mineram os dados. Mas, é preciso uma convergência de conhecimento com as ciências comportamentais, buscando a capacidade de análise subjetiva sobre o que essas pistas (em formato de dados) dizem sobre os perfis que podem se relacionar com a marca. Ou seja, tentar compreender as percepções e motivações implícitas, a partir do comportamento observado nos dados.

BUSINESS Diante de tantas necessidades, a cultura de dados vai além de uma facilitação processual, configurando-se como uma vantagem competitiva no contexto atual de mercado. Qualquer decisão simplória, que pegue atalho no caminho mais óbvio, pode gerar muita perda, com rombos financeiros que impactam a saúde do negócio. Ou, simplesmente, manter o negócio no mesmo patamar, sem diferencial, o que provoca um risco iminente de ser engolido pelas mudanças culturais, caso não consiga prever tendências comportamentais, observando dados e monitorando o mercado.

Mas, não é fácil obter eficiência de negócio com tamanha complexidade de variáveis a se considerar. Fala-se muito de transformação digital como uma atualização corporativa em ferramentas e sistemas operacionais e de gestão, com troca e integração de informações para melhores decisões. Mas, dados não dizem nada se não tivermos a capacidade de analisá-los, com conhecimento e experiência suficiente para fazer as interpretações estratégicas para o negócio.

Nesse sentido, pouco se reflete sobre os dilemas organizacionais para acompanhar o avanço tecnológico. Por um lado, algumas empresas já se adaptaram à necessidade de atualização e conhecimento sobre a Era Pós-Digital, inserindo pessoas muito jovens em cargos de liderança, o que costuma ser uma aposta diante da necessidade de experiência e senioridade em algumas decisões do negócio. Por outro lado, organizações com muita senioridade e expertise em cargos de poder não capacitaram seus líderes com as competências necessárias para transitar neste mundo atual, o que gera um *gap* de eficiência, pois continuam agindo como sempre agiram, num cenário novo, relutantes em mudar de rotina porque já estão há tanto tempo num sistema que “funciona”. Tudo isso é agravado pelo efeito desintegrado do sistema organizacional, que separa em silos de decisão toda a estratégia do negócio. Um departamento não conversa com outro e, muito menos, compartilha aprendizados para uma visão integral.

O problema é que nas duas situações – juniores sem experiência e seniores sem conhecimento digital – ninguém está “olhando para o todo”, com capacidade de tomar decisões embasadas e uma visão sistêmica *business, branding & behavior*, além de experiência suficiente no mercado de atuação, para usar como base e idealizar novos caminhos, enxergando todas as possibilidades e riscos, para assumi-los de forma responsável. Porque a capacidade de arriscar também é um fato e uma necessidade empírica desse movimento contínuo de transições.

Mais do que nunca, eficiência é integração de pessoas, dados, áreas, visão de negócio, *branding* e performance, on-line e off-line. A estratégia do negócio e da marca tem que ter uma visão unificada para ser eficiente. É preciso gerir o “todo” – o microgerenciamento (por área, tema, atividade) é ineficiente nesse cenário. E, para gerir o todo, é fundamental conceber uma estratégia de dados e fazer bom uso das informações extraídas, contando sempre com o apoio tecnológico necessário.

Ser eficiente, num contexto tão complexo, vai além de adquirir as melhores ferramentas tecnológicas do mercado, pois não adianta comprar um carro e não saber pilotá-lo. Seria desperdício de tempo e investimento. O caminho é a capacitação e a mudança de *mindset* de todos, para que utilizem os recursos tecnológicos da forma mais eficiente possível, para si mesmos e para o negócio, facilitando o que

PARA CONSTRUIR RELEVÂNCIA, É FUNDAMENTAL O DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO *MINDSET*

é operacional e exigindo mais reflexão racional de quem está na liderança. Além disso, os membros da organização devem ter a missão de colaborar internamente uns com os outros, para garantir agilidade, valor essencial na evolução mercadológica. Ou seja, sair de um modelo focado no controle, a fim de despertar um *mindset* colaborativo. Afinal, quando os integrantes colaboram, o ecossistema flui e evolui, e todos crescem e evoluem, num ciclo de prosperidade.

CONCLUSÃO O novo *mindset* para operar a gestão de mercados no atual contexto de negócios combina propósito, humanidade e colaboração em *branding*, *behavior* e *business*. Estas três perspectivas se integram e se reforçam, fornecendo um mapa, ainda que incompleto, dos caminhos, para obter resultados superiores. A importância da integração dessas perspectivas é evidenciada pelas interseções.

A interseção de *branding* e *behavior* permite a construção de conexões sólidas entre a marca e o consumidor. Entender o comportamento do seu público-alvo possibilita o desenvolvimento de um propósito e de uma experiência relevante para o consumidor, que o conectará de forma mais sólida e duradoura com a marca, considerando-a uma decisão segura.

A integração de *business* e *behavior* proporciona o desenvolvimento de jornadas mais eficientes para os consumidores, a partir da

gestão das informações em tempo real, da colaboração e da sensibilidade para enxergar através dos dados.

A combinação de *branding* e *business* favorece o desenvolvimento de um ecossistema de marca mais eficiente e de entrega de valor para marcas e pessoas, que será monitorado em tempo real, proporcionando uma visão do todo.

Para obter resultados superiores é preciso ter a capacidade de se adaptar ao novo, continuamente, pois está em curso uma transformação cultural veloz, que ressignifica as categorias de consumo, exigindo mudanças corporativas imediatas para garantir a sobrevivência do negócio. Dessa forma, para construir diferencial de mercado é preciso se adaptar ao novo, construindo relevância nesse contexto. E, para construir relevância, é fundamental o desenvolvimento de um novo *mindset*, que viabilize uma visão integrada de *branding*, *business* e *behavior*.

LUCIANA FALUBA DAMÁZIO é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral, doutora em Administração pela UFMG.

PERLA AMABILE TOPPER é diretora de planejamento, BI e UX, mestranda em Neurociências pela UNIFESP.