

# Marketers

## Uma profissão com futuro

Mónica Rodrigues Pinho



DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE EM PUBLICIDADE E MARKETING

Orientadora:  
Prof. Sandra Lopes Miranda, Prof. Adjunta

OUTUBRO, 2018

## RESUMO

À medida que os tempos mudaram, naturalmente que o paradigma empresarial sofreu, também, inúmeras alterações. O rápido desenvolvimento da tecnologia e das suas ferramentas acelerou processos e modificou-os. Neste seguimento, o marketing viu os pilares que guiam as suas funções a alterarem-se sob um clima mais competitivo e tempos mais céleres, que exigiram planeamentos mais curtos e, nos seus profissionais, a constante necessidade de estar em cima do acontecimento, uma vez que, do outro lado, estão também consumidores mais alerta, informados e criteriosos. Para tal, a componente relacional e a comunicação *on time* e individualizada assumiram uma preponderância fundamental. Contudo, perante esta atmosfera, repleta de novos desafios, os pilares do marketing tornaram-se nublosos e os indicadores de uma boa performance confusos. A somar, a discussão internacional apontava para uma perda de influência do marketing nas empresas e um desfasamento entre as expectativas dos CEOs e o desempenho dos CMOs e seus departamentos.

Na sequência destas ideias, serviu esta dissertação para apurar o papel do marketing nas empresas com atuação em Portugal. Tal decorreu através de um estudo de cariz qualitativo, onde foram realizadas entrevistas em profundidade a uma amostra de três chefes de empresas e três responsáveis de marketing. Posto isto, procurou-se averiguar o desenvolvimento dos departamentos de marketing, o papel dos seus responsáveis e a comparação da sua visão com a de chefes de empresas.

As conclusões sugerem que o marketing é visto como um motor fundamental da gestão e desenvolvimento de empresas. Ainda, os resultados, ainda que meramente exploratórios, apontam para a necessidade de um grande foco numa análise constante de resultados, guiada pela defesa da marca por um lado e do consumidor por outro, cada vez mais sob uma ótica digital. Para tal, a *consumer experience* é algo tido como fundamental, podendo ser potenciada pela *big data* que, por sua vez, é vista sob a necessidade de um *back to basics* sobre os dados realmente importantes de analisar. A combinação de análise, foco nas prioridades e objetivos, olho nas tendências da área e capacidade de ouvir – o que está à volta, o que os consumidores dizem, o que os outros departamentos sugerem, o que os superiores aconselham – são vistas como as competências fundamentais de um marketer.

**Palavras-chave:** marketer; digital; análise; *consumer experience*; *big data*

## ABSTRACT

As the *times are a changing*, naturally the business paradigm is also evolving. The technology and its tools' fast development have accelerated processes and have modified them. Given this situation, marketing has seen the pillars that guide its actuation being transformed under a more competitive environment and fast times. Shorter plannings have been demanded and, for the professionals, there is a constant need of being on top of everything happening as, on the other side, there are more alert, informed and demanding consumers. In this way, the relational slope and the *on time* and individualized communication have turned into essential subjects. However, facing such atmosphere filled with new challenges, the bases of marketing have turned cloudy and the hints of a good performance blurred. Adding to this, the international discussion has been pointing out a loss of marketing's influence on companies and a mismatch between CEOs mindset and their CMOs performance.

Responding to this issue, this dissertation came out in order to clarify the marketing role on enterprises based in Portugal. Through a study of qualitative nature, where interviews in depth have been made to a sample of three CEOs and three Marketing Responsibles, we were allowed to analyse the development of the marketing departments, the role of its responsables and the vision comparisons of either CEOs and CMOs.

The conclusions suggest that marketing is seen as a fundamental part of the business management and development. Also, the results, even though only exploratory, show a general need of a big focus in a constant results analysis, guided by the brand's defence on one side and the consumer's defence on the other, each time more based on a digital logic. In this sense, the consumer experience is something seen as fundamental and might be uplifted by the big data. On its side, big data shall be faced as in a way of *back to basics* and putting attention in what is really needed to know. A combination of analysis, focus on priorities and goals, eye on the trends and the capacity to listen – what's around, what consumers say, what the other departments suggest, what de superiors advice – are seen as the fundamental skills of a marketer.

**Keywords:** marketer; digital; analysis; *consumer experience*; *big data*

*O que dá o verdadeiro sentido ao encontro é a busca, e é preciso andar muito para se alcançar o que está perto.*

José Saramago  
*Todos os Nomes*

## **AGRADECIMENTOS**

O trabalho de um ano colmata com este trabalho que se tem em mãos. A conclusão deste processo não foi um feito de uma pessoa isolada, mas sim o conglomerar de muitas pessoas e uma grande entreajuda, fosse direta ou indireta.

Em primeiro lugar, um agradecimento especial à Professora Sandra Miranda, pelo apoio, pelas ideias, pela motivação e inspiração, imprescindíveis à realização desta dissertação.

Em segundo lugar, aos entrevistados, que partilharam um pouco do seu tempo, muitas vezes limitado, para a colaborar neste estudo. Aos seis, um grande obrigada pelo contributo absolutamente crucial.

Depois, num âmbito mais pessoal:

À minha família: à minha mãe, a Mulher que mais admiro no mundo. O meu irmão, melhor amigo e maior exemplo da minha vida. Ao meu pai, por tudo.

Aos meus avós e à minha ama, pilares fundamentais da pessoa que sou.

A todos os meus Amigos; às de sempre, às do Porto, aos que tornaram Lisboa uma segunda casa. A todos os planos cancelados que espero agora poder compensar, à compreensão e companheirismo sem igual.

O período de criação deste trabalho atravessou duas organizações que serão, sempre, muito importantes na minha vida. À minha equipa da Gap Year Portugal, uma segunda família e Casa que me deu asas, mas que sempre será um porto seguro.

À equipa da Sisley, pelo carinho, pelos braços abertos com que me acolheram, pela ajuda em crescer; pelo voto de confiança. Talvez fazer esta dissertação pudesse ter sido mais fácil de fazer de outra forma, mas jamais teria o mesmo esforço e o mesmo valor, que só me fortaleceu.

Por último, mas não menos importante, ao Francisco. Pelas horas infinitas de ajuda e paciência, por ter vivido cada página comigo e por tornar, sempre, tudo melhor. Espero muitas oportunidades para agradecer o suficiente (sem que envolvam cozinhar regularmente, se possível). Obrigada, de coração.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo I - Enquadramento Teórico .....	4
1. Marketing e a sua evolução.....	4
1.1.1. O que é, então, o Marketing? .....	4
1.1.2. O Marketing, historicamente perspectivado. ....	5
1.2.1. O Marketer. ....	14
1.2.2. A C-Suite.....	16
1.2.3. A perspetiva dos CEOs. ....	20
1.2.4. A perspetiva dos CMOs. ....	23
1.3. Desafios Futuros .....	25
1.3.1. O uso da tecnologia.....	26
1.3.2. <i>Big Data</i> .....	29
1.3.3. O cuidado com a análise de resultados .....	31
1.3.4. A importância da vertente relacional e a aposta na <i>Consumer Experience</i> . 35	
1.3.5. O papel da equipa.....	39
1.3.6. <i>Not so soft skills</i> .....	41
Capítulo 2 - Método.....	44
2.1. Paradigma, método e instrumentos de análise .....	44
2.2. Categorias de análise.....	47
2.3. Procedimentos.....	48
2.4. Universo e amostra .....	49
Capítulo 3 – Análise de Resultados.....	53
Capítulo 4 - Discussão de Resultados.....	101
Capítulo 5 – Conclusão .....	112
5.1. Conclusão Final .....	112
5.2. Contributos.....	114
5.3. Limitações.....	114
5.4. Sugestões para estudos futuros .....	115
BIBLIOGRAFIA .....	116
ANEXOS .....	124

## INTRODUÇÃO

Ouvir falar que o mundo, hoje, se altera a um ritmo alucinante não é novidade. São constantes as mudanças que, se por um lado entusiasma, por outro também desconcertam quem as vive. É inegável afirmar que estamos perante um processo de transformação social considerável, não fosse, afinal, o mundo ter-se modificado mais nos últimos anos do que em toda a história (Gama, 2009). Assim, se as pessoas vivenciam estas mudanças no seu dia a dia, também os negócios têm que se adaptar incessantemente, sob o risco de não se imporem nem sobreviverem a uma realidade cada vez mais diversificada e complexa.

O marketing, tal como qualquer área de estudo que é feita por pessoas e para pessoas, acompanha estas alterações e obriga-nos a tentar entendê-las, de forma a abrir caminho para a formulação de uma resposta mais eficaz quanto aos desafios que o mercado apresenta. No seu seio, os desafios atuais são multifacetados, desiguais e, em alguns casos, estão até interligados. Exemplos são a sustentabilidade, o mundo globalizado, a tecnologia que se desenvolve à velocidade da luz, os media que se reorganizam e, por sua vez, a imposição dos próprios *social media* (Trevisan, 2015).

Também o mercado se transforma ao mesmo passo galopante. Não é, portanto, de admirar que não haja margem para passos demasiado lentos ou indecisões. Os grandes responsáveis pelas empresas têm que questionar o seu trabalho e reinventar-se constantemente (Forrester, 2016). Por conseguinte, a evolução dos tempos e das mentalidades torna obrigatório que os marketers se adaptem - seja na forma como pensam, como se organizam ou até na forma como lideram (Sweetwood, 2016).

Perante tal clima de mudanças, há duas décadas que ser *marketer* se tornou um papel indefinido e, muitas vezes, posto em causa pelos restantes executivos nas empresas (Kumar, 2004; Homburg, 2015; Zbucnea e Mocanu, 2015). Na discussão internacional, são muitos os estudos que indicam que os *Chief Marketing Officers* (CMOs) não são bem vistos pelos restantes membros de cargos executivos, em particular os seus *Chief Executive Officers* (CEOs). No cerne da discussão está, sobretudo, a incapacidade dos chefes de marketing trazerem retorno financeiro à empresa (Homburg, 2015), o que afeta sobretudo este grupo de profissionais em termos de credibilidade (Fournaise Marketing Group, 2011). Contrariamente, outros autores

comprovam que estas assunções estão erradas e que o posto do CMO é fundamental para a criação de valor nas organizações (Boyd *et al*, 2010, Germann *et al*, 2015, Srinivasan e Hanssens, 2009).

Dada a falta de unanimidade sobre o tema, e atendendo à questão de partida “qual o papel dos marketers no meio empresarial português?”, esta dissertação passa por explorar a posição do marketing e da liderança de marketing nas empresas com atuação em Portugal, sob a lógica de tentar perceber se têm influência estratégica ou não e qual a percepção de CEOs e CMOs sobre o tema, trazendo a discussão internacional para a esfera portuguesa. Embora haja um grande debate em torno do assunto no meio em questão, não existe um consenso, o que reforça a importância descrever qual é, em verdade e na prática, o papel do marketing nas organizações (Heldt & Slongo, 2017).

A adequação da investigação deste tema é, aliás, um ponto que se pode ver levantado por Bento (2017), no seu quadro de sugestões de investigação futura, clarifica: “Redundando, a experiência tem que ser experienciada. Nesta base, o estudo profundo desta desadequação entre as valias do marketer comum e os requisitos do mercado é absolutamente crucial. Esta investigação deve abranger (...) as expectativas que estão associadas ao profissional por parte de profissionais de outras áreas” (p. 144).

Neste sentido, os objetivos desta pesquisa são, então:

- Compreender a influência dos departamentos de marketing e dos CMOs nos quadros estratégicos das empresas;
- Posicionar o papel do marketer num paradigma empresarial modificado pelos rápidos desenvolvimentos tecnológicos;
- Decifrar as exigências a nível de competências e conhecimentos para o exercício da profissão, tanto na lógica dos CEOs como na dos CMOs;
- Verificar de que forma as empresas portuguesas estão a responder aos grandes desafios da esfera do marketing digital;
- Traçar um perfil e um conjunto de boas práticas que combinem ambas as perspetivas: a empresa e o profissional de marketing; CEOs e CMOs.

No que toca à metodologia, procedeu-se à realização de um estudo de cariz qualitativo, cuja finalidade passou por, por um lado, compreender a posição dos marketers e confrontar a autoimagem dos líderes de marketing com as perceções dos CEOs sobre os mesmos e, por outro lado, perceber de que forma os mais recentes tópicos tecnológicos têm sido encarados pelas mesmas empresas. Por fim, foi então possível verificar se as perspetivas desenvolvidas eram condizentes com os aspetos desenvolvidos na revisão de literatura ou não, através da entrevista enquanto instrumento de recolha de dados.

Assim sendo, este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo que o primeiro diz respeito ao enquadramento teórico do tema, iniciando-se com as bases do marketing e a evolução do papel do marketer ao longo do tempo, bem como a influência da tecnologia na área, terminando nos desafios atuais mais verificados na literatura analisada.

Posteriormente, o segundo capítulo concentra-se nos detalhes relacionados com o método de investigação, como a descrição de categorias de a descrição da amostra.

Numa terceira fase do estudo, encontra-se a análise de conteúdo categoria a categoria, cujo resumo se pode ver no quarto capítulo, a par da comparação dos dados obtidos com a informação desenvolvida na revisão de literatura. Já no quinto e último capítulo, está descrita a conclusão da dissertação, procedida pelos anexos onde se podem ler as entrevistas realizadas na íntegra.

## Capítulo I – Enquadramento Teórico

Atendendo a uma necessidade cada vez maior de existência de literatura na área do marketing que se cinja à sua performance nos cargos executivos (Boyd *et al*, 2010), ao longo do enquadramento conceptual que vamos encetar, foram estipuladas dimensões de análise que passem por, numa primeira instância, analisar a evolução do próprio marketing e a sua passagem da própria profissão de marketer. Depois, analisar as suas funções e impacto no meio empresarial, passando por compreender a integração dos CMOs na C-Suite e a percepção dos CEOs quanto ao assunto. Por fim, investigar o papel dos CMOs à luz dos desafios que perspetivam na sua profissão.

### 1. Marketing e a sua evolução

#### 1.1.1. O que é, então, o Marketing?

Como Lima (2016) retrata, são inúmeras as tentativas de definir o que é, afinal, o Marketing. No entanto, para o autor, a tentativa chegar a uma definição curta e concisa não passa, no fundo, disso mesmo: uma tentativa. O que aglomera o seu mundo é demasiado vasto para que seja reduzido a algumas palavras apenas; o que se sabe, no entanto, é que existe uma ligação a três disciplinas fundamentais: a gestão de produto, a gestão de cliente e a gestão de marca (p.347).

Perante um clima de mudanças na sua definição e prática, teorias defendem que, no seu cerne, o marketing tradicional não se afasta muito do marketing contemporâneo, no sentido que segue um “ciclo, onde primeiro pensa-se no mercado para depois produzir. Ou seja, primeiro entende-se o mercado para depois atendê-lo” (Minuzzi e Laurentis, 2014, p.81). Rahnama e Beiki (2013) acrescentam, ainda, que apesar das múltiplas variações na sua definição, uma ideia base está sempre adjacente: “o Marketing define atividades que criam valor em trocas entre duas partes” (p.143). Assim, para os autores, embora este seja um conceito cuja designação está em constante mutação, existem três fatores que lhe são inerentes:

- *O mercado*, que descreve a relação entre o vendedor e o consumidor, podendo esta transação desenrolar-se de várias formas e não havendo, portanto, uma delimitação geográfica;
- *O produto*, que colmata as necessidades ou desejos dos consumidores;

- *O marketer*, ou seja, o profissional que faz o enquadramento entre o que é requerido pelos consumidores e a devida resposta a essas necessidades ou desejos por parte da empresa.

### **1.1.2. O Marketing, historicamente perspetivado.**

As trocas sempre estiveram no cerne da essência humana: “Desde que as pessoas começaram a viver e a trabalhar juntos em grupos, têm sido gestoras preocupadas com resolver o problema económico central de maximizar a satisfação com a utilização de recursos escassos.” (Baker, 2003, p.4). Nas primeiras décadas do séc. XX o marketing debruçava-se sobre a preocupação da relação produção/venda. Com o passar do tempo, a evolução do mercado e dos meios e o espaço que o campo dos serviços passou a ocupar, a oferta tornou-se dependente da própria procura e, portanto, dos consumidores (Baker, 2003).

Enquanto disciplina académica, o marketing surge no início do século XX, nos Estados Unidos, no seio das escolas voltadas para a área dos negócios (Bartels, 1988). O primeiro professor universitário a levar a cabo uma disciplina de marketing foi o economista Edward David Jones, de 1886 a 1918, entre Wisconsin e Michigan, nos Estados Unidos. Além de pioneiro no meio em questão, acreditava que o marketing “era fundamental para a educação de gestão, como administração, contabilidade e finanças. No contexto desta era, promover tal crença era um bravo ato de heresia académica” (Koleszar, 2009, p.3).

Em termos práticos, a sua primeira fase – denominada de Marketing 1.0 – inicia-se numa época pós revolução industrial, caracterizada por uma total orientação para o produto (Lima, 2016; Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017). Desde então, seu papel no seio empresarial foi crescendo e adaptando-se, embora seja importante lembrar que os primeiros parâmetros que guiaram as suas funções foram definidos há mais de 60 anos atrás (Kotler, 2012).

Analisando de forma sintética e cronológica a evolução do papel do marketing, foi nos anos 50, perante mercados bastante desorganizados, que foi crucial para o desenvolvimento das empresas; fator este também potenciado pelos meios tradicionais – de massa – que chegavam de forma assertiva a um grande número de consumidores

(Kumar, 2004). O contexto, neste caso, propiciou também que assim fosse; vivia-se um período pós guerra, com imensas oportunidades no mercado e uma grande afluência de consumidores. Nessa altura, esta era uma atividade de gestão (e não económica), com orientação para o cliente (Webster, 2005).

Neste seguimento, estávamos nos anos 60, numa época onde o marketing obteve maior poder no que toca à gestão das empresas, quando surge a necessidade de organizar as múltiplas áreas de atuação. Para tal, Jerome McCarthy definiu o *marketing mix* e estabeleceu que este trabalho deveria incidir sob quatro pontos fundamentais: produto, preço, distribuição e promoção (Kotler, 2012, Day, 1992). Simultaneamente, à sua esfera foram agregados os métodos quantitativos e a ciência comportamental, bem como uma consolidação da segmentação de mercados (Webster, 2005).

As décadas seguintes comprovam que a relevância dada ao impacto dos esforços de marketing não é um assunto novo. Nos 60 e 70, os académicos da área eram fortemente encorajados a focarem-se em dados quantitativos e resultados, possibilidade esta alargada pelo desenvolvimento da tecnologia que já se vinha a desenvolver nesta altura, sendo também neste ponto que o Return of Investment (ROI) ganha forma e força enquanto medidor do desempenho destes profissionais. Webster (2005, p.122) não deixa de sublinhar: “atribuir resultados de receitas e lucro a despesas de marketing é conhecido por ser especialmente difícil devido às múltiplas causalidades, efeitos retardados e dificuldades similares de medição e estimativas”.

Já nos anos 80, contudo, começaram a surgir sob novos moldes de organização nos mercados, tornando-se estes mais complexos. Também os problemas metodológicos intensificaram-se a partir desta década e o papel dos marketers nos planos estratégicos começou a diminuir, sendo esta uma situação que culmina com o aparecimento dos consultores de planeamento estratégico com essa função exclusivamente (Webster, 2005).

Ainda nesta década, em 1983 mais precisamente, Leonard Berry, num livro sobre marketing de serviços, apelidou a mudança de paradigma que se vinha a refletir no meio: o Marketing Relacional. Neste seguimento, o autor foi dos primeiros a defender que, perante os tempos, o marketing deveria pender para a criação de ligações mais firmes com os clientes (Brito, 2008). A verdade é que a relação com o clientes já havia sido, outrora, um fator de atenção na área, sobretudo na época pré industrial

(Sheth e Parvatiyar, 1995). Foi, no entanto, com o desenvolvimento da produção em massa que a atividade se revelou mais transacional. Ainda que, em 1995, os autores revelassem que já se começava a observar a existência de relações mais estreitas com os clientes, tal cenário foi reforçado, no virar do século, com uma maior proliferação da tecnologia (Sheth e Parvatiyar, 1995; Miranda e Arruda, 2004).

No nosso país, o desenvolvimento do marketing veio, por diversas vezes, de mão dada com fatores sócio políticos que lhe são extrínsecos mas que, não obstante, tiveram uma forte influência no mesmo. Em Portugal, começa-se a ouvir falar do marketing apenas após o 25 de abril de 1974, fruto da liberalização dos mercados e da entrada no país de novas empresas que trouxeram, consigo, uma nova visão sobre os negócios. Na década seguinte, os anos 80, verifica-se uma grande expansão do conceito e das técnicas, consequência parcial da entrada de Portugal na União Europeia e da cada vez maior importância dada ao setor privado, na altura. Também nesta década, surgem as primeiras disciplinas académicas ligadas ao tema. Contudo, é nos anos 90 que se vê nascerem as primeiras publicações de imprensa especializadas na área, meios estes ainda hoje de grande preponderância, como a revista *Marketeer*, a *Briefing* e a *Meios & Publicidade* (Estima, 2015).

Globalmente olhando para a área, muitas foram as mudanças que se imprimiram no marketing na passagem de um século para o outro. Para ilustrar esta mesma situação, em 1985, a American Marketing Association definia oficialmente o conceito de marketing como “O processo de planear e executar a concepção do produto, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar transações que satisfaçam tanto os objetivos individuais como os das organizações”, desde 2013 que é evidente a transformação que esta definição sofreu: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (Aprovada em Julho de 2013).

Neste processo, tornou-se irrefutável a afirmação de que o modelo do marketing, como existia anteriormente, estava profundamente modificado; o seu sentido mais tradicional, guiado sob lógica dos 4 P’s, apresentava insuficiências práticas e estava e desajustado à cada vez maior complexidade do seio empresarial. Com uma dinâmica completamente distinta, o mercado fragmentado e os meios tradicionais a perderem

força, o domínio do marketing perdeu território estratégico. Sem grande peso na “mesa de administração”, Kumar (2004) sublinha que os profissionais de marketing têm, desde então, lutado pela recuperação do seu papel e relevância.

Nestes meandros, impõe-se e desenvolve-se um pequeno grande fator;

Na segunda metade do século XX, uma transformação profunda ganhou espaço na sociedade, transformação essa que, até aos dias de hoje, foi e continua a ser o maior motor de mudança, não só no marketing, mas sim no mundo em geral; chama-se tecnologia. E, como se sabe, o seu progresso baseia-se no próprio progresso de um pequeno grande fator, cujo nome não é novo para ninguém: a Internet.

Não fosse a internet a “base da vida moderna”, os seus desenvolvimentos afetaram e continuam a afetar, natural e intensivamente, todos os restantes campos que desta dependem (Miranda *et al*, 2014, p.101). Antes do virar do milénio, o primeiro estágio da Web revelava uma forma estática, construída em torno do conteúdo ((Kelly, 2012; Farah, 2012). Neste seguimento, a então chamada Web 1.0 marca o início básico da revolução digital que vimos acontecer nos últimos anos. Sem providenciar a possibilidade de participação dos usuários (devido às barreiras técnicas) permitia já o livre acesso à informação. Foi assim que, nesta altura, algumas empresas começaram a construir os seus espaços online, mais que não fosse para apresentar informações sobre si, como numa espécie de “cartão de apresentação” (Miranda *et al*, 2014).

Entre as últimas décadas do século XX e a primeira década do novo milénio, trazendo a capacidade de partilha por parte dos usuários, a Web deu outro salto na sua história – surge, então, a Web 2.0, marcada por um período onde não só seria possível consumir informação, como produzi-la e editá-la também (Miranda *et al*, 2014).

Já no início do novo milénio, fruto da era da informação e do *boom* tecnológico, que via florescer a Web 2.0, tudo no Marketing se direcionou para o consumidor – a sua razão e as suas necessidades, não faltando também a sua fidelização (Lima, 2016). Esta altura, denominada de Marketing 2.0 é, assim, resumida à centralização voltada para o consumidor (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017).

Toda a facilidade na criação de conteúdo trouxe, por sua vez, um certo caos à internet, com mais quantidade e dispersão de informação que nunca (Miranda *et al*,

2014). Para estes autores, de forma reduzida, os eixos fundamentais que traçam esta era da Web são (p.95):

- *Conteúdos criados pelos usuários* que começaram a ter a liberdade de partilhar a sua própria informação, fosse por redes sociais, blogues, wikis ou ínfimas outras possibilidades, graças ao surgimento de, por exemplo, o wi fi, os smartphones e o avanço dos computadores pessoais;
- *Empoderamento do público* que, ao colaborar em grupo, espelham a típica expressão “duas cabeças pensam melhor que uma” ou, neste caso, várias;
- *Informação em grande escala* que se torna o foco de grandes empresas (veja-se ao Google ou o Facebook) que, através da sua análise, inferem aqui a possibilidade de reproduzir conteúdo personalizado;
- *Arquitetura da participação* numa realidade onde a interação assume um papel relevante e onde se constroem muitos serviços – veja-se o BitTorrent, exemplo dos autores – ou tantos outros como Tumblr, Pinterest ou *in extremis* o mundo das redes sociais;
- *Efeitos da rede* onde prevalecem aquelas cujas plataformas que conseguem aglomerar um maior número de pessoas e, portanto, de interações;
- *Abertura* para uma inovação conjunta, através da liberação de softwares e informações.

Neste seguimento, o Marketing 2.0 descreve uma realidade em que a comunicação de massas é substituída por uma relação mais pessoal e individualizada com os consumidores, contexto este em que as redes sociais têm um papel fundamental – tanto as mais gerais que chegam a uma quantidade alargada de pessoas, como as mais específicas que cobrem temas específicos, as quais os autores exemplificam com o LinkedIn ou o TripAdvisor e às quais se poderia acrescentar muitas outras como o Zomato ou a VSCO Cam. Com redes sociais, compreenda-se os “serviços baseados na web que permitem que os indivíduos (1) construam um perfil público ou semi-público dentro de um sistema de rede, (2) articulem uma lista de usuários com quem partilham uma conexão e (3) vejam e analisem a sua lista de conexões ou listas de outros dentro do sistema.” (Boyd and Ellison, 2007, p. 211). Esta nova realidade para a altura levou a que as empresas devessem ajustar a sua comunicação e adaptá-la aos social media, sob o risco de não se diferenciarem nem competirem com as demais. Perante estas

mudanças, o diálogo entre marcas e público tornou-se mais aberto, dinâmico e participativo ainda que, por consequência, exigisse das marcas um maior cuidado e a sua transparência na sua comunicação (Baumann, 2011).

Neste ponto, podia-se, também observar duas concepções fundamentais: desde o seu surgimento, o marketing continua a estar ligado às preocupações que concernem o cliente. Por outro lado, a partir dos anos 2000, também já se adivinhava o surgimento de produtos e serviços associados às questões sociais. O âmbito das escolas de pensamento tradicionais passou de comportamento corporativo para comportamento social humano; com foco no relacionamento entre marcas e pessoas, ao embarque de interações, experiências e sensações que viram, na parte psicológica do consumidor, o caminho sobre o qual o futuro ia decorrer (Miranda e Arruda, 2004; Shaw e Jones, 2009).

Assim, a proliferação de pontos de contacto com os clientes e a crescente necessidade de, com estes, conjugar valores e crenças sob a forma de mais experiências, ultrapassou a antiga concepção de que o Marketing passa pela mera gestão de produtos e serviços, dando lugar a uma nova fase: o Marketing 3.0. O que está em jogo, nesta fase, não é mais a preponderância da diferenciação entre marcas, mas sim a necessidade de fazer a diferença tendo em vista o desenvolvimento sustentável das comunidades (Sato, 2011, p. 245).

Neste seguimento, Lima (2016) indica que esta nossa fase surge associada a três alicerces sociais fundamentais: *a globalização* e, por consequência, *o marketing cultural*, numa realidade composta por uma *sociedade criativa*. A globalização, fruto dos intensos e rápidos desenvolvimentos tecnológicos, é, por um lado, uma reflexão de um mundo mais aberto e acessível ainda que, por outro, levanta a preponderância do nacionalismo, leia-se, dos países e das culturas fazerem prevalecer a história e os valores que os distinguem. Por sua vez, o Marketing Cultural surge neste panorama como uma forma das marcas ou empresas conseguirem responder a este tipo de desafios, aos medos e desejos dos cidadãos globais. É, assim, uma forma de fazer face à sociedade criativa, cuja qual é necessário entender e desvendar valores que coincidam com a mesma (Lima, 2016, p.347).

Seguindo a ordem cronológica e, como se viu nos dois estágios anteriores, o desenvolvimento da web e do marketing costumam andar de mãos dadas, fator esse que se reflete no campo tecnológico. Ao caos trazido pela Web 2.0, surge a Web 3.0. Na sua

âncora, está a gestão e filtragem de informação, uma resposta tecnológica à aproximação ao consumidores (Miranda et al, 2014). Também denominada de “Web Semântica”, esta é caracterizada por uma maior dinâmica baseada em *algoritmos complexos* e *smart machines* (Kelly, 2012).

Se a Web 2.0 representou o formato de partilha de conteúdos e participação nos mesmos, simultaneamente também se verificou o desenvolvimento da tecnologia e da comunicação de uma forma sem precedentes e uma grande facilitação no acesso à internet, agora dependente de custos consideravelmente mais baixos. Estes três fatores propiciaram uma mudança significativa no seio do marketing digital, ao qual a Web 3.0 engrandeceu a sua proporção (Tiago e Veríssimo, 2014). Desta forma, descrevem-se três pilares base para a terceira era da Web: a personalização, a pesquisa inteligente e a publicidade comportamental (Agarwal, 2009). Traduzindo estas novidades para o campo do marketing, percebe-se que uma estratégia online baseada no conteúdo pode ser a solução para aproximar consumidores e empresas, bem como unir os mundos físico e virtual (Silva et al, 2008).

A inovação trazida pelas tecnologias da informação (TIC) sob a luz da Web 3.0 e das redes sociais alteraram profundamente a forma de desenvolvimento dos negócios e fizeram refletir, nas empresas, novas formas de se distinguirem das demais (Garrigos-Simon et al, 2012).

A essa realidade, verificou-se a vantagem do acesso livre à informação, junto à facilidade em dar e ler opiniões, que impôs nos consumidores uma atitude mais proativa (Tiago e Veríssimo, 2014). Numa fase em que os consumidores sentem “pressão para se tornarem cidadãos globais, além de cidadãos locais”, as redes sociais revestem-se como preponderais para o futuro, sendo a cara de uma sociedade que se influencia entre si, que é colaborativa, opinativa (Kotler, 2011, p.14). Assim, a tecnologia, até este ponto, trouxe, com o seu desenvolvimento, a possibilidade de exponenciar as possibilidades já existentes no marketing tradicional e, assim, atingir um nível superior de proximidade e diálogo com o consumidor (Grishikashvili et al, 2014).

Em 2010, Kotler descrevia um Marketing 3.0 centrado no humano, nos seus valores e princípios aos quais os produtos, os serviços ou as marcas se devem conectar (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017). No entanto, os autores constataram o surgimento de novos fatores que vieram, mais uma vez, alterar a visão que se tinha sob

o Marketing, entre os quais a *economia da partilha*, *economia agora*, *integração omnicanal*, *marketing de conteúdos* e o *CRM*, (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017, p. XVI), conceitos estes fundamentais no desenvolvimento da já referida Web 3.0. Nesta fase, através de armazéns de dados, prospeção de dados ou informações da gestão de relação com clientes, as empresas poderiam retirar referências valiosas para gerar conteúdos mais personalizados e individualizados – seja para a construção ou adaptação de produtos, serviços ou mesmo marcas (Garrigos-Simon et al, 2012).

A verdade é que a possibilidade de uma presença online ativa modificou os próprios hábitos da sociedade. Neste contexto, as relações do mundo real, propriamente dito, ganham um espaço no mundo virtual fazendo, assim, surgir comunidades virtuais mais globais (Tiago e Veríssimo, 2014). Esta é uma tese corroborada por Kotler *et al* (2017), que defendem que o futuro passa por uma maior intercepção entre o físico e o digital: “quanto mais sociais somos mais queremos coisas feitas à nossa medida. Graças às análises de *Big Data*, os produtos tornam-se mais personalizados e os serviços tornam-se mais pessoais” (p.XVI). E, no balanço desta dicotomia entre o mundo real versus o digital, de mais informação ser informação mais específica, se desdobra a economia digital.

As andanças tecnológicas atuais exigem uma relação mais próxima e mais individualizada com os consumidores, fomentando, aliás, um vínculo de co-criação: “Claro que as empresas sempre dialogaram com os seus clientes; a diferença crítica entre o passado e o presente no que toca a este assunto é que, agora, as ferramentas de comunicação online permitem que os clientes respondam às empresas” (Tiago e Veríssimo, 2014, p. 704). Afinal, estamos perante um mercado emergente, sustentado por um público novo: “jovem, urbano, de classe média, forte mobilidade e conectividade”, em constante movimento, na correria de um lado para o outro, sempre presentes nas redes sociais, sempre conectados. Estima-se, aliás, que até 2019, serão 11 mil milhões de dispositivos móveis. Neste encadeamento, pode-se deduzir que este *modus operandi* social facilita o acesso constante à informação, críticas, comparação de preços (Kotler *et al*, 2017, p.18).

Assim, mediante um público mais responsável e alerta que nunca, cresce nas empresas uma maior vontade e necessidade de estar a par dos seus desejos, das suas crenças, do seu estilo de vida. Por sua vez, são ainda poucas mas fortes as publicações

no ciclo acadêmico sobre o que pode bem ser a resposta a estas preocupações: a *Big Data*, termo este que já vimos, acima, referenciado por Kotler que, tal como vários outros autores, vêm no termo anglo-saxónico a base do início de uma nova era no marketing – o Marketing 4.0 – “o Marketing da Big Data” (Kaufmann *et al*, 2017).

*Big Data* é o nome dado aos grandes volumes de informação que podem ser extraídos das plataformas digitais, de forma rápida, ainda que geralmente desorganizados e que, posteriormente, podem ser tratados ou geridos. Por sua vez, é um assunto que tem estado no cerne das discussões empresariais enquanto motor de criação de insights fundamentais para o desenho de estratégias de negócios (Grishikashvili *et al*, 2014).

No entanto, nem todas as perspetivas são tão confiantes na *Big Data* por si só. Embora o surgimento destes processos de automação tenha sido uma das marcas distintivas da Web 3.0, a essência dos negócios não se altera assim tanto; o relacionamento pessoal com os consumidores continua a ser fator de vantagem competitiva sendo que, neste aspeto, o uso das redes sociais é, para os autores, fundamental: “São vitais para o fortalecimento da imagem corporativa, promovendo a colaboração com experts, clientes e fornecedores, e representam uma fonte flexível de informação e conhecimento nas últimas inovações, bem como os gostos e preferências dos consumidores e outros stakeholders” (Garrigos-Simon *et al*, 2012, p.1884). Por sua vez, aos avanços ferozes da tecnologia, é papel do marketing que os acompanhe: “o papel dos marketers é guiar os consumidores na sua viagem desde a atenção até à advocacia” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017, p.XVI).

Sumariamente, no desenvolvimento até então do Marketing verificou-se que, nos primeiros estágios, o objetivo passava por satisfazer necessidades e desejos dos consumidores; no Marketing 3.0, já se verificou uma filosofia voltada para os valores e ideais dos indivíduos. Por sua vez, o Marketing 4.0. vai mais longe e integra consumidores e marcas no mesmo grupo, sob o objetivo de co-criação de produtos que não só colmatem necessidades e desejos ou promovam valores e ideais mas, também, contemplem uma maior interação entre ambas as partes e que permitam ao consumidor ter uma palavra a dizer sobre o mesmo. Assim, “a Internet está a ser integrada com o Marketing de forma a atingir uma nova geração: o Marketing 4.0” (Jarra *et al*, 2012, p.852).

## 1.2. OS CHIEF MARKETING OFFICERS

### 1.2.1. O Marketer.

Para que se compreenda um chefe de determinada área é, primeiramente, fulcral que se compreenda a área *per se*. Para Perreault e McCarthy (2002), a definição da função de marketing deve incluir três ideias fundamentais (p.35):

- *A satisfação do consumidor;*
- *Um esforço de toda a empresa;*
- *O lucro – e não só as vendas – como objetivo.*

Se, a esta ideia, se juntar o fator liderança, então pode-se ter uma visão mais inclusiva do que é, afinal, o CMO: “A confluência de liderança e marketing é precisamente a essência do papel de CMO” (Koleszar, 2009, p.1).

Embora não haja um registo que oficialize o surgimento do primeiríssimo responsável por marketing numa empresa, sabe-se que um dos primeiros nomes que se conhecem é o de John E. Powers que, em 1985, foi convidado por John Wanamaker para que pudesse tratar da comunicação da “Grand Depot”, um dos primeiros grandes armazéns dos Estados Unidos. Por sua vez, esta colaboração fez com que os lucros de Wanamaker duplicassem de \$4 para \$8 milhões de dólares em poucos anos (Koleszar, 2009).

Olhando para os dias de hoje, sabe-se que os gestores das empresas têm como preocupação constante o aumento do valor da empresa, sendo esta o fator que atrai investidores. Por sua vez, o marketing compõe este painel no que toca à criação da procura, sendo este a sua grande função dentro do corpo empresarial, uma vez que está ligado a uma das partes fundamentais das transações comerciais: os consumidores (Srinivasan e Hanssars, 2009). Nadeem (2015) estabelece que, independentemente da indústria, da organização ou mesmo do cunho pessoal do profissional de marketing, as suas funções passam por “elementos de estratégia, organização e monitorização/controlo”.

De forma resumida, poder-se-ia dizer que “as suas capacidades passam por estimular a procura dos seus produtos” (Rahnama e Beiki, 2013, p.144). Desta forma, a gestão de marketing descreve-se enquanto sendo um fenómeno de dimensão social e de gestão em que se criam e trocam relações de troca de valor (Kotler, 2000). Para Kotler, o profissional de marketing tem mão sobre a oferta e as variantes que lhe são subjacentes, desde a quantidade à composição, por exemplo. Se, anteriormente, os marketers tinham a função de, simplesmente, vender, com o passar do tempo, passaram a ser responsáveis pela estimulação da procura mediante a oferta da organização e mercado os estariam incluídos, através de técnicas como a publicidade ou outros tipos de comunicação de massas. Hoje, como vimos, o paradigma mudou e, muito mais que vender, é esperado que as empresas criem uma ligação duradoira com os seus consumidores, focando-se, portanto, no cliente sobretudo. Esta deve ser a sua primeira prioridade, para a qual tem que procurar conhecê-lo bem, fator este facilitado pelos suportes tecnológicos atuais. Assim, deve ter em consideração a criação de valor, procurando e expressando, incessantemente, a sua vantagem competitiva (Gama, 2009). Acima de tudo, considera-se que os marketers estão na posição influenciar o desejo dos consumidores, partindo de necessidades já existentes e colmatando-as com os produtos, serviços ou ideias que vendem – criando desejo à volta dos mesmos: “Um profissional de marketing é alguém que procura uma resposta (atenção, compra, voto, doação) de uma parte, denominada cliente potencial (*prospect*)” (Kotler, 2000, p.33).

Ainda nesta linha, é de sublinhar que prática de marketing como profissão propriamente dita surge do próprio crescimento das empresas; à medida que vão ficando maiores, preocupam-se mais com esta área. No entanto, essas mesmas empresas também já foram pequenas. Nessa primeira fase, eram geridas por “indivíduos perspicazes” que moviam mundos e fundos para conquistar o público com o seu produto – o chamado “marketing empreendedor” – mas que por força das necessidades se tornam mais formais, uma certa garra fica pelo caminho, passando à fase de “marketing profissionalizado” à qual Kotler (2000) não deixa de afirmar: “Sempre existirá uma tensão entre o estágio profissionalizado do marketing e sua manifestação mais criativa” (Kotler, 2000, p.25).

Sabendo que, segundo Perreault e McCarthy (2002), na gestão de marketing é fundamental compreender que a satisfação do consumidor é o gerador de lucro da empresa, então torna-se fulcral que o profissional de marketing se ponha no lugar do

próprio consumidor. Neste sentido, há dois aspetos principais a ter em conta: o custo e o benefício, que variam na sua natureza, seja ela económica ou emocional. Assim sendo, é do gap entre benefícios maiores que o custo que surge o conceito de “valor de cliente” – quando o consumidor percebe que está a obter reais benefícios da sua compra, torna-se cliente. É, também, nesse mesmo gap que o gestor de marketing se deve concentrar: obter o máximo de benefícios do seu produto ou serviço.

Por sua vez, os *Chief Marketing Officers* ou, simplesmente, *CMOs*, lideram as funções acima descritas a partir de dados recolhidos no mercado e, posteriormente, tomam decisões estratégicas para determinada marca, desde opções de publicidade a força de vendas, além de prestarem especial atenção à concorrência no mercado (Minuzzi e Laurentis, 2014). Tais decisões passam por determinar questões logísticas como quantos vendedores necessita ou até assuntos mais minuciosos como a cor da embalagem do seu produto. Para estudantes de marketing pelo mundo fora, o cargo de *Chief Marketing Officer* é perspectivado como a maior posição a atingir na sua carreira profissional (Boyd *et al*, 2010).

Não obstante, novos tempos trazem novos desafios e redefinições, ou não fosse o marketing umas das profissões que mais mudanças tem sofrido ao longo do tempo (Court, 2007). Nesta linha, o *The Economist* (2015) desvenda que a larga maioria (81% de 478) executivos de marketing a nível internacional acredita que entre 2015 e 2020 teriam – e têm – de processar-se sérias mudanças na forma como o marketing está organizado nas empresas, de forma a que esta área esteja a par dos desafios empresariais que a nova realidade social impõe. Bernhard e Olderog (2014) vão mais longe: “Mais do que dizer que o papel do CMO está a mudar, é mais correto dizer que este é o fim do CMO – e do Marketing – como o conhecemos” (p.2).

### **1.2.2. A C-Suite.**

Numa esfera empresarial cada vez mais agressiva e saturada, onde a evolução tecnológica pôs tudo a descoberto e em tempo real para constituir uma sociedade que não extrai informação mas que a cria, as empresas estão mais do que nunca perante o desafio de se distinguirem das demais: a incessante busca pela vantagem competitiva (Costa, 2013). Por outro lado, a sociedade está mais informada e mais crítica do que o

que alguma vez esteve, ao mesmo tempo que a oferta e a concorrência dispararam; os dois fatores combinados indicam que cada empresa tem que se diferenciar das demais, de forma a prevalecer num sistema de sobrevivência que, de dia para dia, se torna mais complexo (Dusso & Garbarino, 2009). Logicamente, esse é um desafio que, quanta maior a responsabilidade na empresa, mais demandante é. E é, nesta lógica, que importa compreender como é que CEOs e CMOs interagem de forma a fazer face às novas realidades que se vão assumando.

Como vimos anteriormente, o CMO ocupa, nos quadros executivos, a posição que estabelece a ligação da empresa com o seu público, os consumidores e, portanto, com a missão de “investigar, analisar e interagir” com os mesmos (Gama, 2009, p.101). Por tal, pode-se considerar que este será o cargo com maior ligação aos consumidores. Esta ilação ganha particular relevância se atentarmos que os consumidores são stakeholders que trazem, de facto, receitas às empresa (Boyd et al, 2010). Desta forma, os autores estabelecem que os CMOs desempenham, assim, três tipos de papéis (p.1163):

- *Informativo* – através do seu conhecimento do mercado pode ajudar a detetar e compreender novos caminhos e oportunidades;
- *Decisor* – uma vez que designam o investimento feito nas ações de marketing ou associadas com o papel do marketing na empresa;
- *Relacional* – na gestão de relações externas com outros stakeholders.

Contudo, o percurso que a profissão tem descrito também conta com vicissitudes menos felizes. A perda de influência no quadro executivo das empresas pelos CMOs tem vindo a ser discutida por diversos autores e estudos, sendo a falta de apresentação de resultados o fator primordial para tal situação (Kumar, 2004; Homburg, 2015; Zbucnea, Mocanu, 2015, Fournaise Marketing Group 2011, Fournaise, 2012, Groysberg, Kelly & McDonald, 2011, Klaus *et al*, 2014). No que toca a áreas específicas, é na estratégia, preço e posição do produto que esta perda se manifestou com mais força (Homburg, 2015).

Estratégias de marketing devem combinar arte e ciência, mas a realidade apresentada em alguns estudos sobre o tema pode ser outra. Para Zbucnea & Mocanu (2015) o fundamento da diminuição da importância dos marketers no panorama

corporativo passa pela conduta da maioria não ser, maioritariamente, guiada pela lógica de gestão, o que, por sua vez, permitiria que o seu desempenho estivesse mais orientado para o negócio propriamente dito. Contrariamente, para os autores, a maioria destes profissionais esforça-se sobretudo por surpreender o seu público com novas campanhas, o que demonstra, portanto, que a atenção está centrada no fator “criatividade”.

Uma razão que pode explicar esta situação é que, previamente, os departamentos de vendas e os departamentos de marketing trabalhavam separadamente, cada um focado com diferentes objetivos. No caso de marketing as funções passavam mais pela parte criativa, consolidada na criação de publicidade e, no caso dos comerciais, mais pelo contacto direto com clientes ou outros negociantes. Contudo, nos últimos 20 anos, essa separação deixou de se verificar. Os objetivos entre um e outro começaram a misturar-se, indefinição esta potenciada pela tecnologia. Neste sentido, começou a surgir o cargo de CCO – *Chief Commercial Officer* – uma clara prova da necessidade dos CEOs de concentrar num cargo a gestão de “inovação, desenvolvimento de produto, marketing e vendas”, tanto no off como no online (Groysberg, Kelly & McDonald, 2011). Assim, em alguns casos, a perda de poder dos CMOs acontece, precisamente, em detrimento do departamento de vendas. Mesmo que trabalhem em conjunto, na grande generalidade dos casos, o foco dos profissionais de marketing acaba por estar na gestão da relação com o cliente e a sua satisfação, o que, por sua vez, não se traduz em grandes e óbvios resultados óbvios (Homburg, 2015).

O surgimento de CCOs não é um caso isolado. Para colmatar as falhas supracitadas dos CMOs, surgem nomes – e cargos – novos; o CIO “Chief Information Officer”, para ilustrar um exemplo, ou o CGO “Chief Growing Officer”. De forma a melhor compreender estas novas posições, Sanderson *et al* (2015) procuraram traçar definições congruentes das mesmas (p.8):

- *Chief Digital Officer*: motor dos esforços na área digital, disruptores com meios tradicionais e mais incluídos no estilo empreendedor;
- *Chief Innovation Officer*: motor da fusão entre a tecnologia e o marketing, responsável por novas formas de desenvolvimento dos negócios, tendo como principal recurso os dados;

- *Chief Customer Experience Officer*: responsável pela relação com o consumidor, papel este transversal às diferentes fases do processo e canais, sejam físicos ou online. Possuidor de uma visão mais futurista e capaz de estimular processos;
- *Chief Growth Officer*: um papel mais próximo do CEO, tendo como principal objetivo a obtenção de uma visão mais completa e prévia do futuro – recorrendo para isto a riscos calculados e uma perspectiva fora da caixa dos passos a dar, incluindo esse processo campos desde a Inovação, a Pesquisa, a estratégia de Marketing ou de Vendas.

Contudo, estudos como o da Forrester (2016) determinam que estas substituições, pouco claras no seu fundamento intrínseco, criam problemas no modelo de governação dos CEOs – é pouco claro entender quem faz o quê. A fim de compreender, de forma mais clara, qual é a influência dos marketers nas empresas, vários autores, a nível internacional, se lançaram em diferentes investigações. Num estudo feito a 155 empresas de capital aberto, durante 12 anos, Germann, Ebbes, & Grewal (2015), puderam concluir que o CMO produz efeitos positivos nas empresas. Suplementando esta informação, os autores determinaram ainda que existe uma correlação positiva entre a presença do CMO e o crescimento de vendas, mais uma vez salientando a sua função de “voz do consumidor” na C-Suite (p.17).

De forma a compreender melhor esta mesma influência, Boyd *et al* (2010) apuraram que os chefes de marketing têm maior impacto em empresas cuja relação com os consumidores não é de especial força; em detrimento, em organizações em que existem relações duradouras com os clientes, o seu papel não implica a sua atuação com a mesma intensidade. Assim, nestes casos, é importante que o CMO tenha uma vasta experiência no cargo para que, mesmo assim, tenha impacto no valor da empresa. Complementarmente, Germann *et al* (2015) notaram que quanto maior, em número de colaboradores, é a empresa, menor o poder do CMO; tese esta, no entanto, contrariada por Abernathy, Kubik e Masli (2013) que acrescentam que a preponderância de ter um CMO é mais clara em empresas de grande dimensão, com grande margem de lucro, com orientação para R&D e um forte investimento em publicidade. Nestes casos, a presença de um CMO nos quadros estratégicos não só faz sentido como, aliás, vieram a comprovar que possui “um impacto positivo no lucro dos acionistas” (p.555), mais especificamente, de mais 3% no final do ano. Já Wang, Saboo e Grewal (2015) procuraram determinar a influência de características inerentes à pessoa que é o/a chefe e não ao cargo em si, em específico, as quais destacaram: a educação, origem e

experiência. Puderam, assim, apurar que quanto maior o crescimento de determinada indústria, mais influência tem a educação e a experiência do CMO. Verificaram, no entanto, que o ambiente onde estão inseridos tem uma maior determinação na sua performance; empresas mais pequenas, onde há uma menor propensão para se fazerem coisas, não incitam os CMOs a serem motores de inovação.

### **1.2.3. A perspetiva dos CEOs.**

São muitas as dúvidas suscitadas tanto pela literatura académica como pelo meio empresarial quanto à capacidade dos CMOs em trazer retorno financeiro na suma do seu trabalho. Esta desconfiança em relação às práticas de marketing, em alguns casos, leva até a que se façam afirmações de que, apesar do seu alto cargo, o CMO não acrescenta qualquer tipo de valor à esfera empresarial (Nadeem, 2015; Nath e Mahajan, 2008).

Com o mercado a desenvolver-se de forma tão rápida e complexa, compreende-se que, por um lado, existem grandes expectativas ligadas ao marketing nas empresas. Por outro lado, a maior contestação por parte dos CEOs e gestores é que não existem resultados financeiros precisos (Zbucnea e Mocanu, 2015).

A comprovar estas mesmas assumpções, o grupo de marketing Fournaise (2011) levou a cabo um estudo onde foram entrevistados 600 CEOs a nível internacional. Nesta análise, foi apurado que 73% destes considera que falta credibilidade aos marketers, sobretudo no que concerne comprovar resultados do seu trabalho que influam diretamente no crescimento da empresa. Indo mais a fundo nos motivos que geram esta descrença, o estudo demonstra que 77% dos CEOs pressupõem que a importância dada pelos marketers à volta da notoriedade da marca em pouco ou nada se traduz num retorno financeiro evidente; tal como neste exemplo, a justificação para tal desconfiança baseia-se numa falta de noção de retorno de investimento (ROI). No ano seguinte (2012), contando com 1.200 CEOs inquiridos desta vez, o grupo de marketing Fournaise voltou a apurar que 80% dos CEOs não confiam nos seus marketeers. Por outro lado, no que toca aos Chief Financial Officers (CFOs), acontece precisamente o contrário – 90% dos CEOs afirma ter confiança nos seus CFOs. Na base desta desconfiança, os CEOs consideram que os marketers estão “desconectados das realidades financeiras das empresas”.

Outras razões passam pelo uso injustificado dos social media, a falta de um pensamento de crescimento que se centre em “mais lucro, mais vendas, mais perspectivas e mais compradores” ou o foco demasiado virado para a questão criativa e de grandes ideias que, geralmente, relegam para as agências com que trabalham (Zbучea e Mocanu, 2015; Klaus *et al*, 2014).

Klaus *et al* (2014) compila esta problemática, resumindo-a em quatro pontos fundamentais:

- Os CEOs cada vez mais procuram nos seus CMOs a resolução de problemas específicos, “quase como consultores” que resultam em ciclos de estadia em cada empresa muito mais curtos por parte dos segundos;
- A análise de dados é fundamental: em alguns casos, os números importam mais que a visão;
- O uso desenfreado de redes sociais é outro fator de desconfiança por parte dos CEOs, que não compreendem os recursos dispendidos nestes meios sem qualquer retorno evidente;
- Apesar de admitirem precisar de um CMO, não põem as questões de marketing no topo da sua lista de prioridades e, na maioria das vezes, sentem-se desiludidos com a performance do mesmo.

Srinivasan e Hanssens (2009), corroboram com a tese de que a relação que liga CEOs e CMOs nem sempre se configura como positiva e é precisamente deste âmbito que provem o grande desafio dos chefes de marketing: os resultados. Os autores, todavia, não deixaram de notar que existe uma discrepância temporal entre o trabalho que desenvolvem e os seus resultados propriamente ditos, além de que muitos destes resultados se apoiam em dados intangíveis. Não obstante, os autores esclarecem que, para que se compreenda a importância da área no meio empresarial, é necessário perspetivar o longo prazo dos investimentos.

Nesta linha, contrastando as posições mais negativas quanto à relevância do cargo dos profissionais de marketing, Homburg (2015) salienta também que uma das características deste trabalho é a sua inclinação para o longo prazo, por vezes esquecida. Nem todos os efeitos são instantâneos e, não obstante, menos importantes, afirmação que consolida Kotler (2012): “Talvez o progresso passe por integrar os objetivos de

marketing numa visão de mercados e consumidores mais longa e abrangente” (p.14). A longevidade temporal dos esforços de marketing é também um assunto trazido por Boyd *et al* (2010), que salientam a importância de compreender que os CMOs estão inseridos num grupo alargado de gestão executiva e, portanto, os resultados gerais da empresa não lhe dizem apenas a si respeito, se não a todos. Por isso, os resultados provenientes do seu trabalho são mais complexos de determinar. Abernathy, Kubik e Masli (2013) seguem esta lógica e declaram que os estudos acima referidos tendem a falhar no que concerne compreender “a natureza intangível da atividade de marketing” (p.556). Indo mais em profundidade, os autores não excluem a hipótese de que, por vezes, pode nem existir uma dependência entre os esforços de marketing e os resultados financeiros *per se*.

Mas não só da falta de cuidado com a análise de resultados provem a problemática do descrédito do trabalho de marketing. A realidade de que os departamentos de marketing são percebidos maioritariamente como responsáveis pela comunicação e promoção é, também, evidente (Heldt e Slongo, 2017).

Assim, apesar de muitos autores testemunharem a perda de influência dos profissionais de marketing nas empresas (Kumar, 2004; Nath e Mahajan, 2008; Homburg, 2015; Zbucnea e Mocanu, 2015; Nadeem, 2015) existem também estudos que evidenciam o contrário; em 2016, a Accenture concluiu que existe uma preocupação cada vez maior com o “crescimento disruptivo”, leia-se, formas alternativas de gerar lucro ou atingir os objetivos das empresas, responsabilidade esta que vêm recair sobre os CMOs (Accenture, 2016).

Existem, também, estudos que testemunham que a influência do ramo do marketing é das que mais efeitos positivos tem no desempenho empresarial (Homburg, 2015). Reforçando essa ideia, o estudo de Heldt e Slongo (2017) veio comprovar que, em termos de estratégia, os restantes membros executivos reconhecem que a participação de marketers no processo é positiva, uma vez que trazem informações relevantes para a empresa, fruto do seu conhecimento do mercado e dos consumidores. Para a Johnson Executive (2016), à medida que a realidade empresarial se torna mais complexa e competitiva, mais necessidade têm os CEOs de delegar poder executivo sob outros cargos. Neste sentido, o CMO ganha ainda mais relevância, uma vez que lida diretamente com a experiência do consumidor e a obtenção de vendas. Também o The

Economist (2015) revela uma visão mais positiva para os marketers, apurando que, entre 2018 e 2020, o marketing vai começar a ser visto cada vez mais como uma fonte de geração de lucro e não tanto como uma mera forma de despender dinheiro.

#### **1.2.4. A perspectiva dos CMOs.**

O debate gerado em torno do seu cargo e da sua área não é um cenário indiferente aos CMOs e marketers. Davis (2006) revela que, atendendo a um estado feito a marketers nos Estados Unidos, os profissionais estão bem a par do que constitui o grande desafio profissional para os mesmos: o “casamento entre arte e ciência” (p.22), ou seja, o cruzamento entre estratégias criativas com análise cuidada de retorno e resultados *per se*. Contudo, deteta uma diferença significativa entre compreender deste dever e a real capacidade de o fazer acontecer, descrevendo-se, assim, uma dissonância entre a teoria e a prática neste domínio. A título de exemplo, estes marketers consideram as receitas da empresa um fator chave para compreensão dos resultados do seu trabalho quando, por outro lado, discordam que seja de interesse para os CEOs que, por sua vez, devem contemplar com mais atenção os lucros propriamente ditos. Esta divergência de princípios e de objetivos revela que, mais do que a percepção dos desafios que têm perante si, os profissionais de marketing devem esforçar-se em encontrar formas de colmatar a discrepância entre o que lhes é requerido e como o conseguem executar. Já em 2006, Davis baseando-se num estudo com marketers americanos no ano de 2005, revela que se apurou que apenas um terço declarava ter presença nos altos quadros das empresas e, portanto, no processo de decisão. Também Klaus *et al* (2014), desvenda uma realidade em que os próprios CMOs confirmavam o seu cada vez maior afastamento dos quadros executivos.

Dados do estudo da Fournaise (2011) indicam que, por seu lado, 69% dos marketeers acreditam que o seu trabalho tem impacto mas, quando inquiridos de como poderiam comprová-lo, confirmam as objeções dos CEOs – não conseguem fazê-lo.

No mesmo ano, num estudo levado a cabo pela IBM – o Global CMO Study – os CMOs autoposicionaram-se significativamente na parte que remete para a Promoção, evidência esta em conformidade com a visão dos CEOs descrita por Heldt e Slongo (2017) previamente. Dos 1.700 CMOs entrevistados pela IBM, além da promoção,

consideraram ter alguma influência no produto. Contudo, a visão das empresas foi diferente; a maioria não percebeu o papel dos marketers além da promoção. Ainda nesta lógica, apurou que as empresas nas quais havia um cuidado com o trabalho sob a matriz dos quatro P's, bem como a análise de informação, estavam “em melhor forma” e, portanto, mais bem sucedidas. Adicionalmente, empresas onde o CMO era tido em boa conta pela C-Suite, estavam na origem – e não em consequência – do sucesso do trabalho de marketing.

Já em 2016, um novo estudo lançado pela IBM revela dados mais animadores para o ramo do marketing. Com a participação de 723 CMOs distribuídos internacionalmente, procurou retratar o que pensam os mesmos da mudança de paradigma. Algumas informações chave desta pesquisa revelam que com a evolução tecnológica a quebrar barreiras entre diferentes indústrias e a deixar o mercado à mercê de tendências disruptivas, os CMOs planeiam recuperar as suas posições estratégicas, sendo a força para que as empresas reinventem os seus negócios. No que toca à importância da experiência do consumidor, estes procuram aprofundar as suas relações com estes stakeholders, sendo essa a sua prioridade ao invés da corrida de antes aos prémios de criatividade.

Olhando com maior profundidade para o impacto do digital na autopercepção dos profissionais na área de marketing, na investigação que levaram a cabo com 1000 marketers, Field, Visser e Bellefonds (2015) constataram que, de 1 a 100, o autoposicionamento dos profissionais de marketing quanto a performance digital se colocava nos 57 pontos – algo que, nas palavras dos mesmos, pode apenas ser *um abre olhos*: “Por um lado, estes resultados deveriam ser uma chamada de atenção para os CEOs e CMOs de qualquer organização que lide com consumidores. Por outro lado, o estado atual da situação não é assim tão surpreendente, dada a relativa juventude e o rápido desenvolvimento do marketing digital em geral” (p.5). Os autores sugerem, assim, que as empresas devam enfrentar isto como uma necessidade de maior transformação das funções do marketing, assumindo a problemática como uma “prioridade de topo”.

### **1.3. Desafios Futuros**

Após ter-se olhado para a evolução do marketing ao longo das últimas décadas e para a posição dos profissionais da área que provocam e acompanham a própria mudança, percebeu-se que, numa onda de transformação tão vívida como a que se tem verificado, importa claramente pôr os olhos no futuro e interceptar quais os desafios cujos quais CMOs – e todos os marketers no geral – terão que desvendar e enfrentar.

Afinal, “à medida que o negócio marketing se adapta a um mundo mais rápido e mais voltado para os dados, a liderança em marketing exige novas competências e estruturas organizacionais” (Salkowitz, 2014, p.2). Por isso, o autor procurou levantar uma dezena de fatores que concluiu serem fundamentais para compreender o estado atual da área do marketing, os quais enumera:

1. Relação personalizada com os consumidores;
2. Empoderamento de clientes;
3. Colaboração com consumidores;
4. Campanhas quantificáveis com foco nos dados;
5. Customer Journey cíclica, onde a lealdade é primordial;
6. Estratégia omnicanal integrada;
7. Mistura entre experiências off e online;
8. Interação em tempo real;
9. ROI mais previsível;
10. Acesso à utilização de dados.

Analisando estes fatores, facilmente se depreende que há uma grande interligação do mundo real com o digital. Afinal, embora o marketing digital traga consigo uma grande variedade de oportunidades na área, não deixa de ter sérios riscos associados. Por isso, à medida que há mais interação (sobretudo digital) com os

consumidores, também se torna necessário reconhecer que estes têm mais poder e controlo sobre o que querem – a informação ganha poder onde a compra por impulso a perde – o que realça nas funções dos CMOs um maior dever de saber jogar com a situação (Meier e Patton, 2017). Para tal, os CMOs devem realmente experimentar novos canais, leia-se, novas formas de chegar aos seus consumidores até que realmente percebam que meios funcionam melhor com o seu público – e como podem investir nos mesmos (Schiff, 2016).

Para Meier e Patton (2017), mais do que capacidade de liderança e de foco no consumidor, os CMOs devem ser capazes de se orientar para os resultados e de gerirem a mudança. Para os autores, são estas as características que, hoje, distinguem os bons CMOs dos menos bem sucedidos. Não obstante, o conhecimento dos mercados e o trabalho em equipa são outros fatores de distinção.

Tendo em conta os fatores supracitados, procurou-se desenvolver sobre um olhar mais atento os tópicos do uso da tecnologia, a *big data*, o cuidado com a análise de dados, o aspeto relacional e a *consumer experience*, a liderança e o papel da equipa e, por fim, as *soft skills*.

### **1.3.1. O uso da tecnologia**

Os mercados estão a mudar e os exemplos que o comprovam são bem visíveis: empresas como a UBER que puseram em causa os transportes privados ou ainda a Netflix que veio mudar a forma como perspetivamos a indústria televisiva e cinematográfica (Johnson Executive, 2016). Mas, no futuro, adivinham-se mudanças ainda mais significativas: “Desenvolvimentos na genética, na inteligência artificial, robótica, nanotecnologia, impressão 3D e biotecnologia, só para enumerar alguns, estão a construir-se e amplificar-se entre si. Isto vai lançar as bases para uma revolução mais ampla e global do que alguma coisa que alguma vez vimos” (World Economic Forum, 2016, p. V)

Para o World Economic Forum (2016), os fatores tecnológicos que estão na vanguarda da mudança serão (p.8):

- Internet móvel e tecnologia *cloud* – 34%

- *Big data* – 26%
- Novas fontes de energia e tecnologias (ex: energias renováveis) – 22%
- Internet das coisas – 14%
- Economia de partilha, *crowdsourcing* – 12%
- Robótica e transportes autónomos – 9%
- Inteligência artificial – 7%
- Impressão 3D – 6%
- Biotecnologia – 6%

Complementando estes dados, é impressionante verificar que 65% das crianças que se encontram, agora, a frequentar a escola primária, um dia terão empregos que, ao dia de hoje, ainda não existem.

À luz de tais rápidas evoluções, está-se, hoje, perante uma miríade de consumidores mais atentos e mais ativos na expressão das suas vontades. Por sua vez, comunicam entre si pontos de vista e feedbacks, criando uma rede de informação própria e que desperta, nas empresas, a necessidade de integração e conjugação com estes fatores. A conjugação da tecnologia do computador com as telecomunicações e as redes sociais descreve a fórmula do “maior mercado do mundo” – o ecossistema digital (Meier e Patton, 2017).

Mais do que motor de expansão, a tecnologia veio abrir novas portas aos profissionais de marketing, providenciando maiores e melhores formas de fazer o seu trabalho, quer de forma criativa como de forma eficaz. Assim, está na base de criação de novas maneiras de compreender o consumidor e de construir, com ele, uma relação mais duradoura (Davis, 2006). Afinal de contas, os CMOs têm, ao dia de hoje, a maior capacidade de sempre de determinar quem são os seus consumidores, quais são os seus comportamentos e como chegar até aos mesmos (Schiff, 2016).

Um dos maiores exemplos do impacto que novas tecnologias tiveram no âmbito do marketing é o *mobile marketing*. O *mobile* foi o tipo de tecnologia que mais rapidamente foi adoptada em massa pelos consumidores. Devido a esta rapidez no seu

uso e, conseqüentemente, no seu desenvolvimento, este avanço tecnológico deixou a área do marketing em algum alvoroço e sem grande preparação (Bakopoulos, Baronello e Briggs, 2017). Por sua vez, a preocupação com este fator não é infundada se se atentar que, efetivamente, a influência do mobile marketing ultrapassa qualquer tipo de tendência e desenvolve-se numa mudança do próprio comportamento do consumidor (Rowles, 2013). Este impacto reproduz-se especialmente em fatores como a lealdade a determinada marca (Duarte, 2016).

Para Rowles (2013, p.2), o fundamental para tirar o melhor proveito desta plataforma passa por compreender que o importante não é o dispositivo móvel em si, mas sim a experiência do consumidor ao longo da sua navegação: “Falando de forma geral, quando está num dispositivo móvel tem menos tempo, está focado num objetivo e está no momento. E é por isso que o marketing mobile é tão essencial e requer que pensemos no marketing de uma forma diferente.”

Olhando, por outro lado, para a tecnologia sob uma ótica relacional, esta passou a ser vista como uma motivação para que as empresas se adaptem, não anulando os outros meios, se não reinventando-os. No fundo, traz aos dias de hoje o antigo costume do comerciante conhecer os nomes dos seus clientes e os seus gostos – só que, desta vez, a grande escala, através de de um meio sistematizado para tal propósito (Barreto, 2013). Neste seguimento, a proliferação e constante inovação da tecnologia terá um impacto significativo nas estratégias de marketing no futuro próximo. Para tal, estes profissionais devem concentrar-se numa segmentação precisa do mercado, dado que os consumidores cada vez mais requerem um tratamento individualizado, sem descartar a “velocidade e a rápida interação” com que terão de o fazer (Groysberg, Kelly & McDonald, 2011; Trevisan, 2015): “Na era digital, não são os grandes a bater os pequenos, mas sim os rápidos a bater os lentos” (Grovo, 2015, p.14)

Para Quiring et al (2016), uma vez que os chefes de marketing, além do contacto e criação de experiência com o consumidor, possuem também um conhecimento privilegiado das estratégias digitais, devem então ser os principais agentes deste tipo de crescimento: “faz todo o sentido que os CMOs ajam como CGOs (Chief Growth Officers)” (p.3). De facto, verificaram que três em cada quatro CMOs têm no seu pleno domínio a estratégia digital das empresas que integram. Não é deixado de lado, no entanto, que o uso de meios digitais por si só de pouco vale se não for complementado

com esforços de criação adicional de valor e novas parcerias – só assim se poderão verificar resultados conducentes. Neste sentido, os autores estipularam uma lista de fatores que sustentam o papel dos CMOs enquanto impulsionadores de inovação. Nesta lista, constam ideias como a iniciativa, aliada a uma estratégia orientada para o cliente que seja transversal aos campos físico ou digital, não pondo, então, de lado, a procura por novas parcerias, até as menos convencionais, que gerem novas oportunidades de lucro e, também, o trabalho com agências que combinem tanto tecnologia como criatividade.

Olhando, ainda, para uma possível causa que está na raiz do desafio, o estudo de Field, Visser e Bellefonds (2015) conclui que os marketers não estão, manifestamente, satisfeitos com a ajuda, em termos de formação, que recebem da sua entidade patronal, no que toca ao desenvolvimento tecnológico. De facto, se as empresas são feitas de pessoas e se as mesmas empresas precisam de se atualizar a adaptar às exigências digitais, também os seus componentes devem ser incluídos nessa transformação. Para os autores, uma mudança global de estratégia que se adapte perfeitamente aos novos padrões tecnológicos não se deve basear apenas no recrutamento de novos talentos, mas também na formação dos profissionais com os quais já contam. Para tal, deve haver, primeiramente, uma pesquisa aprofundada com o fim de compreender quais são as falhas reais entre as capacidades dos profissionais e as exigências do mercado e, então, agir em conformidade com as mesmas. Simultaneamente, este deve ser um processo que não se foque apenas no hoje, mas também no futuro.

### **1.3.2. *Big Data***

Como já se pôde compreender ao longo desta literatura, que reflete o desenvolvimento do marketing até aos dias de hoje, a *big data* assumiu um papel primordial na definição de prioridades e estratégias do trabalho de marketing. Sendo um dos principais aspetos que levam vários autores a acreditar que se vive uma nova era do marketing – o Marketing 4.0 – não deixa de ser pertinente que este seja um ponto de grande interesse dos marketers na sua atuação profissional (Kaufmann *et al*, 2017). Indo mais longe, para Otten (2017, p.9): *data is the new oil*. Para que se compreenda melhor a dimensão do assunto, estima-se que em 2020 sejam produzidos cerca de 35 terabytes de dados que, contextualizando, é em proporção 40x mais do que aqueles produzidos

em 2009 – sobretudo pelos próprios individuais, e não propriamente em empresas, por todas as partes do mundo (Costa, Deb e Kubzansky, 2016).

Perspetivando a sua utilidade no marketing, a *big data* permite aprimorar a segmentação de clientes, para procurar e determinar novas tendências ou para melhor analisar esforços (Jackson e Ahuja, 2016). Assim, tendo acesso aos recursos apropriados, a *big data* é capaz de traçar e descrever o público de uma forma mais concreta. Exemplos de extração destas informações em massa seriam as pesquisas pelo browser, as redes sociais ou a geolocalização (Grishikashvili et al, 2014). O desafio, numa primeira fase, passa por filtrar o que é relevante e, da panóplia de informações recebida, interceptar o que é necessário para que se criem padrões concisos e segmentos coerentes (Krajicek 2013). Passando essa fase, torna-se fundamental ser capaz de “contar histórias através da análise de quantidades enormes de dados” (p.10). Um estudo da McKinsey, com duração de 5 anos, comprovou que as empresas que se focam nesta questão do uso correto da *big data* são capazes de aumentar o seu ROI na ordem dos 15% aos 20% (Grovo, 2015).

Grishikashvili *et al* (2014) verificaram que empresas que conseguem chegar a um maior consenso entre a teoria e a prática e que, assim, tratam a *big data* ao serviço da sua estratégia de marketing, têm demonstração de melhores resultados. Convém, no entanto, clarificar que o equilíbrio do uso da *big data* está em que seja usada de forma a melhorar também a experiência com o cliente (Bernhard e Olderog, 2014).

À medida que cresce a possibilidade de obter múltiplos dados dos consumidores e, por consequência, uma comunicação personalizada, também cresce, nos mesmos, uma maior preocupação com a forma como é obtida tanta informação sobre as suas vidas. Face a esta preocupação, começam a impor limites em relação ao que querem, de facto, partilhar (Moester, 2017). Esta é uma situação potenciada pela entrada em vigor do Regulamento Geral da Proteção de Dados, uma medida europeia que visa controlar a forma como as empresas obtêm e usam as informações respeitantes aos consumidores.

Em Portugal, o novo Regulamento da Proteção de Dados, que teve entrada em vigor a 25 de maio de 2018, impôs uma série de novas regras para o tratamento de dados pessoais por parte das empresas. Neste sentido, entre outros pormenores, passou a ser necessária uma validação explícita por parte do consumidor na sua vontade de receber comunicações sobre determinada marca, a ter o acesso detalhado das formas a

ser contactado e a ter o direito de solicitar o cancelamento de qualquer tipo de comunicações ou a eliminação dos seus dados de determinadas bases de dados (Comissão Nacional da Proteção de Dados, 2017). Por forma a respeitarem a lei e, sobretudo, a parte pessoal dos consumidores, os marketers devem re-trabalhar a sua base de dados de maneira que todos os indivíduos com quem comunicam ou de quem tenham informação estejam totalmente a par de tais processos (Gueorguieva, 2017).

Por outro lado, Otten (2017) alerta para o facto de que os sistemas incumbidos de tratamento de dados não são infalíveis; por mais que a *big data* seja um fator para o qual todos os olhos do mundo tecnológico estão voltados, o autor alerta salienta o facto de serem dados automatizados e, portanto, suscetíveis a vários erros, sendo este um problema para o qual não existe ainda nenhum algoritmo ou tecnologia que corrija.

### **1.3.3. O cuidado com a análise de resultados**

Segundo Zbucnea & Mocanu (2015), o marketing continua a ser mais arte que ciência. E, por isso, os resultados gerados são de maior complexidade de formulação: “dados de marketing são, pela sua própria natureza, menos precisos e as suas relações causa-efeito são, geralmente, de longo prazo e difíceis de identificar”. Por sua vez, reflete-se nos CMOs a vontade para haver uma mudança neste sentido. Recuperar a sua influência está na linha de ordem das suas prioridades e tal abertura surge pela consolidação de estratégias digitais no mundo do marketing, cuja natureza é mais tangível do que no caso dos meios tradicionais.

Em 2015, um levantamento de dados levado a cabo pela Glovo (p.6) explanou que, entre 2013 e 2014:

- 37% dos marketers sentia-se seguros quanto à medição de resultados dos seus esforços nas redes sociais (Warren, 2013);
- 16% achava-se capaz de mensurar o impacto do seu trabalho nas diferentes áreas de incidência (Nanji, 2014);
- Apenas 9% estavam seguros de que o seu trabalho estava efetivamente a dar frutos (Fitzgerald *et al*, 2013).

Complementarmente, 78% dos CEOs entrevistados no estudo da Fournaise (2012) considerou que a função dos departamentos de marketing passa por criar mais procura para os produtos ou serviços que determinada empresa vende, conquistando clientes de uma forma “quantificável e mensurável para o negócio”. No que toca a indicadores para tal desempenho, consideraram que estes passam por, por exemplo, lucro e volumes de vendas e não em aumento de seguidores ou gostos nas redes sociais.

Contudo, podem ser levantadas duas dificuldades principais, por parte dos marketers, neste aspeto: primeiro, é difícil poder assegurar-se que determinada venda teve como causa uma tática de marketing; depois, o esforço de marketing nem sempre se traduz em resultados óbvios (Exceedion, 2016).

Embora com a evolução constante do digital possa efetivamente ser complexo calcular resultados de determinada campanha, Saura, Palos-Sánchez e Suárez (2017) clarificam que tal complexidade não elimina a necessidade de chegar a uma conclusão mínima, nem que feita com cálculos aproximados mediante a informação existente. Para um certo investimento, a empresa não deve deixar de refletir se efetivamente houve um crescimento do negócio ou se foi algo meramente supérfluo. As altas percentagens que demonstram a fraqueza dos marketers no que toca à análise de dados são um campo perigoso para a atuação dos mesmos, uma vez que os compromete na compreensão dos seus próprios esforços.

Assim, cabe aos CMOs que, num esforço de recuperar credibilidade no meio empresarial, se foquem cada vez mais na criação de métricas orientadoras do seu trabalho para que haja uma medição do impacto do seu trabalho – seja ele facilmente tangível ou não. O mesmo se reflete no caso dos académicos da área, sendo a questão de análise um tema de extrema relevância na investigação (Zbucheá, Mocanu, 2015). Assim, a resposta à exigência de análise e determinação de resultados dos esforços dos marketers no seio empresarial está em obter melhores – e mais completos – dados dos seus intangíveis (exemplos seriam a construção da marca, a orientação para serviços, o investimento em pesquisa...) e os benefícios dos mesmos de forma a que sejam claros para os investidores (Lev, 2004).

Ainda que a análise de dados seja fundamental para qualquer estratégia de marketing, as diversas plataformas utilizadas pelos marketers para comunicar geram uma afluência tal de dados que a dificuldade passa a ser a de filtrar e analisar os dados

que têm, efetivamente, relevância e obter um panorama conclusivo sobre os mesmos: “Apesar de possuírem bastante informação, os marketers acham que o processo de tornar toda esta informação útil e acionável é consideravelmente problemático. 41% dos entrevistados também experienciaram dor ao nível da enxaqueca em tentar acompanhar os consumidores em diferentes canais e dispositivos.” (Smartfocus, 2014, p.3)

O estudo realizado pelo grupo de marketing Fournaise (2012) procurou compreender o que procuram, então, os CEOs dos seus chefes de marketing. A solução sugerida é que estes se tornem “ROI Marketeers”, isto é, que os seus indicadores de desempenho passem a ser “vendas a retalho, vendas ao cliente final, quota de mercado e ROI de marketing (definido como a correlação entre os gastos de marketing e o lucro trazido pelos mesmos”: “Não se trata de um jogo de informação, mas sim um jogo de o que é a informação importante e relevante para o propósito certo e com o processo de decisão certo.” (Palavras do CEO da Fournaise).

Nesta continuidade, a preocupação com o retorno de investimento passa por analisar métricas como o “market share, ROI, índice de lembrança de marca e evolução de vendas” (Minuzzi e Larentis, 2014, p.95). Ainda neste sentido, e numa altura em que são feitos esforços em compreender as implicações, no âmbito financeiro, do investimento em ações de marketing, Srinivasan e Hanssens (2009) procuraram determinar os métodos usados para medir o impacto do marketing no valor de empresa e, portanto, no que dessas ações é determinante para interessar os financiadores. Da sua pesquisa, determinaram que as seguintes métricas têm, de facto, um impacto positivo e significativo no valor de empresa:

- a *Brand Equity*;
- os níveis de satisfação dos clientes;
- a *Customer Equity*;
- a pesquisa e desenvolvimento;
- a qualidade percebida dos produtos;
- os efeitos da publicidade;
- a inovação e criação de novos produtos (sobretudo se acompanhados por maior força de publicidade);
- novos canais de distribuição.

Neste sentido, apurou-se que os investidores reagem, portanto, de forma positiva a ações que são conceptualizadas com o objetivo de gerarem maior fluxo de caixa da empresa.

No sentido de encontrar soluções que respondam a este desafio, o estudo da Exceedion (2016) prevê como solução a este desafio a aposta em software, sugerindo plataformas como o Google Analytics, o Salesforce ou o Hubspot. No entanto, ressaltam a importância de trabalhar de forma próxima com as equipas de vendas. Já a nível de periodicidade, a sua pesquisa conferiu que uma atenção de três vezes por semana na análise de resultados pode ser o suficiente para aumentar em 20% o ROI.

De forma a colmatar, de forma simples, as fraquezas no campo na análise de dados dos profissionais de marketing, Saura, Palos-Sánchez e Suárez (2017) levaram a cabo um levantamento de várias métricas fundamentais à análise da performance digital dos mesmos, a nível de websites. Como forma fundamental de análise, destacaram o CTR (abreviatura para *Click Through Rate*), que por sua vez relaciona o número de vezes que um determinado utilizador clica em determinado anúncio, dividindo pelo número de impressões.

Quantitativamente, designam como métricas essenciais as impressões (o número de vezes que certo anúncio pode ser visualizado por certo utilizador), o tráfego (número de visitas de um site), os utilizadores únicos (visitas ao site por uma única pessoa), *leads* (cada vez que o utilizador leva a cabo uma ação estipulada como objetivo do anunciante, seja um formulário, um download, entre outros) e a conversão (cumprimento do objetivo determinado em primeira mão pelo anunciante para determinada campanha).

Já qualitativamente, consideram os testes A/B (duas versões de uma página com diferentes elementos chave de forma a testar qual obtém a melhor performance), os *34er to action* (a forma como o utilizador responde a determinado pedido promovido pela campanha em questão), a *user experience* (interação do consumidor com a estrutura, em termos de design, do site), os sistemas de avaliação, os questionários e formulários de satisfação e o próprio comportamento do consumidor ao longo da navegação pelo website.

#### **1.3.4. A importância da vertente relacional e a aposta na *Consumer Experience*.**

Para se poder “apreciar devidamente um verdadeiro conceito de marketing” é necessário perspetivar uma verdadeira situação *win win* entre as duas partes – leia-se entre consumidores e empresas – perspetivando neste balanço o marketing enquanto motor de uma sociedade mais equilibrada na sua forma de consumo (Baker, 2003). Olhando para a relação marketing/consumidor, Perreault e McCarthy (2002, p. VI) vão mais longe: “o planeamento de estratégia de marketing passa por compreender como fazer um trabalho superior em satisfazer consumidores”.

Afinal, o futuro será baseado nos desejos do consumidor e não dos produtos em si. Posto isto, depreende-se aqui uma posição central dos CMOs nos quadros executivos empresariais, ou não fossem estes a voz dos consumidores; responsáveis pela “bigger picture” (p.34), são responsáveis pela aproximação de ambas as realidades: da vontade dos consumidores, por um lado, com a estratégia empresarial, por outro: “enquanto elo de ligação entre clientes chave e a empresa, o Marketing é cada vez mais visto como condutor de tanto lucro como crescimento que, por sua vez, remetem o chefe de marketing para uma função chave” (Meier e Patton, 2017, p.34).

Perspetiva-se, assim, que no seio empresarial, o marketer surge como um impulsor de uma relação mais forte com os consumidores e é nesta relação que se prende a sua importância nas organizações; tendo em conta tal contacto privilegiado, deve estar completamente munido de informações sobre o seu público – deve saber ouvir. Mais do que nunca, têm que estar constantemente a par das suas necessidades – bloqueando, portanto, o antigo sistema demorado de tomada de decisões (Bernhard e Olderog, 2014). Neste seguimento, para que haja uma boa relação entre as duas partes tem que haver diálogo: “Monólogos e argumentos de venda pré concebidos são uma coisa do passado” (Meier e Patton, 2017, p.35). Para tal, é necessário dar ao consumidor espaço para que este participe no processo. Se, por um lado, é fundamental ouvir – prestar atenção aos ratings, às reviews, às redes sociais. Por outro, também deve permitir que estes falem dos produtos, potenciando o *word of mouth* mais do que nunca (Rahnama e Beiki, 2013; The Economist, 2015). Se a primeira prioridade dos profissionais de marketing passa por compreender o mercado de forma a ser mais eficaz no trabalho que produz, somos

então levados a questionar o que querem, afinal, os consumidores de hoje (Minuzzi e Larentis, 2014; Abernathy, Kubik e Masli, 2013).

Desvendando esta realidade centrada no consumidor, Jackson e Ahuja (2016, p.183) adaptam os antigos 4 P's de McCarthy à atualidade, à qual chamam de *Consumer Mix*: “O *consumer mix* é o conjunto de elementos pessoais que determinam a fonte da procura, as preferências de compra, os padrões de consumo e as relação de consumidores de produtos, serviços e experiências com os seus fornecedores”. Desta forma, é composto por:

- *Pessoas*

Na representação do novo tipo de consumidor: informado, atento, interativo. Também ele criador de conteúdo e também ele mais capaz do que nunca de dar a sua opinião sobre determinada marca, produto ou serviço.

- *Personalidades*

O acesso a informação detalhada permitiu que se tivesse acesso a uma maior compreensão do consumidor; a coleta destes dados deu a possibilidade aos marketers de definirem múltiplos perfis de consumidor para os quais devem de comunicar de acordo com os tais traços de personalidade.

- *Percepções*

A evolução digital pôs em cima da mesa a possibilidade das marcas trabalharem a percepção que os consumidores têm de si de forma mais ágil, permitindo assim a criação de novas ou mais duradoiras relações.

- *Participação*

Tanta facilidade de obtenção de dados e propagação de informação no seio digital acabou, contudo, por ter um efeito q.b. nocivo no consumidor: a sobrecarga de informação e o conseqüente desinteresse pela mesma. Assim, as marcas devem enfrentar este desafio sob uma perspectiva diferente: a participação do consumidor, através da proporção de experiências que lhe sejam positivas.

Na sua análise do contexto americano, Davis (2006) sustenta que os profissionais de marketing posicionam como sua primeira prioridade a necessidade de

criar uma melhor e mais forte *consumer experience*. Nesta ótica, o balanço está entre o desenho de estratégias que sejam focadas na experiência do consumidor, ao mesmo tempo que são consideradas formas de prever o retorno de investimento de marketing. Assim, salienta que o sucesso de uma marca está na forma de como esta se relaciona com o consumidor e na relação com o mesmo, em detrimento de outras estratégias (como a publicidade) assentes no marketing *tradicional*.

A KPMG, a Google ou a Amazon são exemplos de grandes empresas que já têm *Chief Customer Experience Officers*. No estudo com 478 executivos de marketing a nível internacional, conferiram que entre 2018 e 2020, 75% dos mesmos serão responsáveis pela gestão da experiência de consumidor (The Economist, 2015). No entanto, no que toca à literatura em marketing, o processo de incorporação desta componente demorou algum tempo. Esta atenção surge numa altura em que o *consumer journey* é mais difícil de interceptar, uma vez que o consumidor tem, hoje, a possibilidade de contactar com determinada marca sob vários pontos de contacto – dificultando o seu controlo (Lemon e Verhoef, 2016).

Neste sentido, retirar informação de cada ponto de contacto com o cliente é fundamental para criar uma boa ligação com os mesmos; na multiplicidade de oferta que hoje existe, estes apenas consomem o que está em sintonia com o seu gosto, estilo de vida e ideais. Estar a par destes dados é o que se denomina de “contextualização”, ou seja, uma “comunicação ultra segmentada” através da qual se constroem laços de lealdade que visam uma relação de longo prazo para ambas as partes (Smartfocus, 2014).

Fatores como o da contextualização salientam a importância de estabelecer uma sequência lógica de passos a tomar na construção da *consumer experience*. Neste sentido, importa referir os seis indicadores reunidos por Bolscher (2017) para tal:

1. Encontrar um propósito concreto em comum;
2. Entender o que realmente interessa ao consumidor, antecipando essas ideias;
3. Usar psicologia comportamental para ir ao encontro dos interesses dos consumidores;
4. Inovar no que toca à *consumer journey*;

5. Usar a *consumer journey* para potencializar o trabalho dos colaboradores;
6. Estabelecer métricas e um sistema de avaliação que permita melhorar, a cada vez, este sistema.

Inerente ao processo supracitado, uma das formas de cativar clientes é a capacidade de inovação; é precisamente o que se tem verificado na Europa, no Japão ou nos Estados Unidos em que a inovação é um dos fatores preponderantes para crescimentos sustentados e o sucesso das empresas (Yadav *et al*, 2007).

“Inovar significa traduzir ideias novas em utilização prática, e, para isso, é necessário viabilizá-las, quer de um ponto de vista técnico, quer, quando é o caso, de um ponto de vista comercial” (Gama, 2009, pp.101). Por sua vez, inovar não significa criar novos produtos; inovar passa por melhorar, continuamente, os produtos, serviços ou processos existentes sem nunca os dar por acabados, logrando sempre atingir um patamar superior de qualidade (Gama, 2009).

Embora haja um longo caminho a percorrer no sentido de deslindar a experiência do consumidor, há determinados fatores que o estudo de Lemon e Verhoef (2016) clarifica como fulcrais para a pesquisa sobre o tema (p.86):

- os múltiplos canais através dos quais se pode iniciar uma relação com o consumidor têm as suas próprias vantagens e, por conseguinte, custos diferentes, devendo estes ser usados consoante a posição no funil de vendas;
- sabe-se que os canais mobile têm um papel no panorama. Este é um dispositivo mais utilizado para pesquisa do que para a compra em si. Não obstante, tem a vantagem de ter mais informação à base da localização e tempo, além de que o toque direto influencia a *consumer journey*;
- embora ainda não haja um sistema perfeito de medição de resultados, os autores apuraram que o NPS (Net Promoter Score) e o feedback de satisfação do consumidor são bons indicadores da performance empresarial e do comportamento do consumidor. Complementarmente, é importante definir os momentos mais críticos ao longo do funil de forma a compreender que fases do processo têm mais influência no comportamento do consumidor.

O futuro será baseado nos desejos do consumidor e não dos produtos em si. Posto isto, depreende-se aqui uma posição central dos CMOs nos quadros executivos empresariais, ou não fossem estes a voz dos consumidores; responsáveis pela “bigger picture” (p.34), são responsáveis pela aproximação de ambas as realidades: da vontade dos consumidores, por um lado, com a estratégia empresarial, por outro: “O simples facto é que, enquanto elo de ligação entre clientes chave e a empresa, o Marketing é cada vez mais visto como condutor de tanto lucro como crescimento que, por sua vez, remetem o chefe de marketing para uma função chave” (Meier e Patton, 2017, p.34).

### **1.3.5. O papel da equipa**

Uma vez que têm, a seu cargo, uma grande diversidade de funções, os CMOs têm, também, o grande desafio de serem líderes. Conglomerando tanto áreas de análise como criativas, passando por uma grande variedade de processos (leia-se desenvolvimento de estratégia, estabelecimento de preços, publicidade, promoções... entre muitos outros), o CMO tem que, além de dominar conhecimento transversal a estes campos, também lidar com pessoas, às quais tem que moldar a sua forma de atuação; pessoas essas que vão desde os seus subordinados, aos restantes membros de topo de administração, de forma a estar a par de domínios que não passam pelo seu controle diretamente (Koleszar e Bernhardt, 2009).

Curiosamente, apesar das responsabilidades externas que acarretam, desde estar a par do mercado, antecipando tendências e controlando a concorrência, ou a compreensão das necessidades dos consumidores (entre outras), o estudo de Koleszar e Bernhardt (2009) concluiu que quase metade do tempo dos CMOs (44.7% mais concretamente) é passado a gerir situações internas. Ainda neste sentido, puderam apurar que, apesar da maioria deste tempo dos CMOs ser passado com as partes integrantes dos departamentos que gerem, o seu maior desafio não está neste público, se não nos colegas dos cargos de topo, sobretudo no que toca a prevalecer a preponderância da área do marketing na organização.

Assim, um dos grandes desafios dos chefes de marketing é a preponderância de saber gerir os seus recursos humanos, sendo um bom exemplo de liderança; há que compreender o talento da equipa e encorajá-lo (Sweetwood, 2016). Por liderança, entenda-se “o processo pelo qual um indivíduo influencia, inspira ou empodera outros

na tradução de visão em ação num esforço de alcançar objetivos organizacionais” (Koleszar e Bernhardt, 2009, p.2). É esta ligação com os demais colaboradores que une todas as restantes pontas do trabalho do CMO: “Criatividade não é suficiente.”; “Análise não é suficiente”; “Estratégia a longo prazo não é suficiente”; “Planeamento de marketing não é suficiente” ... “e fazer as coisas sozinho não é suficiente” (Bernhard e Olderog, 2014, p.22). Complementando esta ideia, “são requeridas novas competências, novas parcerias e novos modelos organizacionais de forma a corresponder a expectativas cada vez mais altas com estratégias operacionais reais para criar envolvimento com a audiência e potenciar as marcas” (Salkowitz, 2014, p.3).

Neste seguimento, os CMOs do futuro terão de gerar inovação através da informação que obtêm por todos os pontos por onde contactam com os consumidores, aliando esses dados à criatividade, não deixando de parte os objetivos financeiros. Em termos de movimentos estratégicos, terão que “investir em tecnologia, em redefinir processos de negócio e desenvolver capacidade analítica” (p.3), bem como apostar nos seus recursos humanos “reunindo e aproximando as equipas e fomentando uma cultura de colaboração e partilha” (p.3). Em termos de *soft skills*, terão que ser astutos em termos organizacionais, com capacidades de comunicação e intercomunicação, bem como facilidade em aprender (Johnson Executive, 2016).

No que toca a fatores que influenciam bons líderes, o estudo conclui que este é, muitas vezes, um ciclo; uma carreira profissional marcada por bons líderes leva a que se formem melhores líderes de futuro. Outro fator prende-se ao *background* profissional dos mesmos; nos seus resultados, Koleszar e Bernhardt (2009) puderam concluir que os CMOs provenientes das áreas de vendas possuem um conhecimento dos produtos e uma capacidade de influência fora do comum, o que lhes infere uma melhor performance enquanto chefes de marketing.

Ainda na influência dos departamentos de vendas, Schiff (2016) salienta a importância dos marketers saberem escutar a sua equipa de terreno, uma vez que são estas pessoas que contactam diretamente com os consumidores e clientes e que, portanto, são capazes de melhor traduzir o que querem ou esperam os mesmos. Simultaneamente, tal relação também é esperada com os responsáveis de IT, de forma a retirar o melhor partido da tecnologia a favor dos objetivos da empresa. Também Lemon e Verhoef (2016) alertam para a multidisciplinaridade adjacente à gestão da

experiência do consumidor, que deve cruzar esforços entre departamentos de marketing com, por exemplo, TI ou recursos humanos, além de uma concentração de capacidade analítica do mesmo.

No que toca a estilos de liderança, a maioria dos CMOs investigados por Koleszar e Bernhardt (2009) atuam sob uma lógica transformacional, que passa por dar margem aos colaboradores de aprenderem com os seus próprios erros, por exemplo, mas, sobretudo, onde os CMOs se posicionam como um exemplo a seguir, lógica sob a qual constroem a sua conduta.

Neste seguimento, há quem considere que chegar aos altos cargos executivos – a já referida C-Suite – tem mais que ver com uma forte visão de negócio e capacidade de liderança do que propriamente o saber técnico. Por sua vez, é-lhes esperado que se envolvam ativamente nas decisões do CEO (Groysberg, Kelly & McDonald, 2011). Esta questão é de tal importância que, num estudo onde cruzaram a capacidade de liderança dos CMOs à sua capacidade em fazer a empresa onde estão inseridos, Bock et al (2015) comprovaram que existe, efetivamente, uma ligação entre o primeiro e o segundo fatores, quando se trata de uma empresa orientada para o consumidor. Neste sentido, quando a inovação depende da relação com o cliente, o CMO torna-se um líder claro.

### **1.3.6. *Not so soft skills***

Já vimos aqui descrito que o grande desafio atual dos marketers passa pelo “uso dos dois lados do cérebro”. Por um lado, inovar e insistir em criar experiências únicas para os consumidores mas, também, monitorizar atentamente os dados analíticos sem perder a orientação para o crescimento da marca. Esta combinação de competências é ainda rara de verificar no mercado mas será, no entanto, transversal às realidades B2B e B2C (Forrester, 2016). No entanto, a emergência da importância da análise no seu trabalho não se deve tornar uma função isolada. Para ser bem sucedidos, têm que enquadrar ambas as capacidades. Afinal de contas, se a análise tem um papel fulcral na forma de compreender os dados, essa mesma afirmação estabelece que é necessário mais – é preciso fomentar a interação entre a marca e o seu público. É fundamental

interligar criatividade e capacidades analíticas pois, afinal de contas, uma coisa não invalida a outra (Sweetwood, 2016).

Não obstante, para o *The Economist*, os novos marketers têm que ser ainda mais que a combinação entre arte e ciência; deverão ser uma mistura de capacidades digitais, operacionais e estratégicos, sendo capazes de “gerir os detalhes ao serviço de grandes objetivos de negócios” (p.16). Mais que uma combinação de analíticos/criativos, devem ser uma combinação de project manager/estratega.

A criatividade, por sua vez, continua a ter uma grande preponderância em variados fatores. A título de exemplo, na criação de conteúdo. Numa altura em que “42ercepção is 42erc”, é neste aspeto que a criatividade adquire uma especial relevância; em conjunto com variantes técnicas como, por exemplo, o SEO, pode ser uma forma de converter de forma devida os consumidores em clientes (Grovo, 2015).

Ainda, para uma boa análise de dados é necessário, em primeiro lugar, obter esses mesmos dados. Assim sendo, o relatório da Grovo (2015) distingue duas características técnicas fundamentais, que passam por não só ser-se capaz de selecionar mecanismos eficazes de tratamentos dos mesmos dados, mas também integrar informações provenientes de diferentes contextos. Estes fatores podem ser potenciados com *soft skills* que passem por não só ter um olhar crítico sobre os dados, como também procurar outros meios, offline por exemplo, para conseguir os mesmos. A título de exemplo, as entrevistas ou observação.

Mas, afinal, o que distingue CEOs e CMOs em termos de *soft skills*? Nesta sequência, a Russel Reynolds Associates (2015) levou a cabo uma pesquisa, tendo como partida a sua base de dados de mais de 5.000 profissionais, onde traçou um quadro onde se podem compreender as principais diferenças e semelhanças de ambos os perfis. No panorama das diferenças, puderam apurar que os CEOs tinham uma maior capacidade de conduzir ideias menos convencionais, maior facilidade no seguimento de guidelines e uma melhor performance a nível de liderança. Por outro lado, olhando para as semelhanças entre ambos os cargos, verificou-se a capacidade de imaginação, de inovação e adaptabilidade a novos ambientes são os fatores mais salientes.

Desde surgimento do marketing e da profissão de marketer, ao desenvolvimento da área e ao apanhado descritivo dos desafios atuais mais presentes na literatura,

podemos claramente verificar que as mudanças têm sido constantes e que, com o amadurecer da tecnologia, dos sistemas e das exigências do mercado, o que é expectável de um marketer não é o mesmo que há dois, cinco, dez, vinte anos. No sentido de alinhar ideias quanto a estes temas e compreender como se debruçam no mercado português, levou-se a cabo uma investigação com profissionais da área e seus chefes, desenvolvida nos seguintes capítulos.

## Capítulo 2 – Método

### 2.1. Paradigma, método e instrumentos de análise

Atendendo à questão de partida que já vimos escrita inicialmente, que passa por desvendar “qual a posição dos chefes de marketing no meio empresarial português?” os objetivos estipulados para esta investigação envolvem compreender o papel do CMO em decisões estratégicas empresariais e a relação com os seus CEOs, ao mesmo tempo que percorrendo os desafios atuais impostos à profissão, intrínseca, de marketer em Portugal.

Assim, o paradigma interpretativo adequou-se a este estudo, uma vez que oferece a possibilidade ao investigador de construir a sua análise baseando-se nas experiências dos participantes (Thanh e Thanh, 2015). Desse modo, este paradigma presta uma especial atenção a questões que provêm do interior (Flick, 2009). Da mesma forma, compreende-se que os autores, através da junção do paradigma interpretativo e do método qualitativo, procuram experiências e casos individuais em detrimento de números e estatísticas tendo, portanto, uma perspetiva mais aprofundada do contexto que estudam. O foco, por conseguinte, está voltado para questões como “o quê”, “porquê” e “como?” em detrimento de “quantos?” (Ritchie *et al*, 2013).

Para Thanh e Thanh (2015), a real vantagem do uso deste paradigma baseia-se na possibilidade de abordar “múltiplas perspetivas e versões da verdade” (p. 25), além de que é, também, de destacar a riqueza de informação proveniente deste tipo de análises (Ritchie *et al*, 2013). Adicionalmente, Matveev (2002) acrescenta que além do método qualitativo conceder uma perspetiva mais realista dos objetos estudados, fornece também formas “mais flexíveis” de efetuar a respetiva pesquisa, fator este primordial para valorizar a comunicação interpessoal e intercultural que o método quantitativo, pela sua natureza, inviabiliza.

Perante uma temática sub-investigada, sendo este um estudo exploratório com bases teóricas ainda pouco consistentes em algumas dimensões, optou-se por seguir uma lógica indutiva. De acordo com Elo e Kyngäs (2008), trata-se de um modo de estruturar a investigação em situações sobre as quais haja poucos estudos ou que, por sua vez, os estudos apresentem resultados pouco concretos, divididos – algo que se verificou no levantamento de literatura sobre o tema.

Foi tido em consideração que a investigação apresentasse a perspectiva das pessoas que a integram, procedendo-se, no fundo, a uma organização de várias realidades, visões, vivências e percepções. Por esses fatores, foi desenvolvida uma investigação do tipo qualitativo, pois entenda-se: “a pesquisa qualitativa leva em consideração que os pontos de vista e as práticas no campo são diferentes devido às diversas perspectivas e contextos sociais a eles relacionados” (Flick, 2009, p.25). Consolidando estas ideias, importa citar os oito princípios que explicam o método qualitativo, determinados por Taylor, Bogdan e DeVault (2016) e que se adequam a esta investigação:

1. Existe uma preocupação, em compreender como as pessoas participantes no estudo perspetivam a sua própria realidade;
2. A indução é fulcral ao método qualitativo, uma vez que é da informação que recolhem que obtêm conclusões, não contando com outras bases teóricas;
3. Os participantes são vistos como um todo – a sua experiência e a sua posição na vida – e não como variáveis estatísticas, sob pena de perda de informação fulcral ao estudo;
4. É importante compreender o participante do estudo. É por isso que, no caso das entrevistas, a título de exemplo, a lógica passa mais por uma conversa natural;
5. Todas as perspectivas importam, mesmo sendo das minorias. É precisamente a visão sob vários ângulos e perspectivas que interessa a um investigador qualitativo;
6. É importante, no método qualitativo, a proximidade ao mundo empírico;
7. Há sempre algo a aprender em todos os grupos e, portanto, toda a informação é única.
8. Finalmente, embora haja guias de atuação, não existem regras restritas no método qualitativo; o investigador guia-se a si mesmo, o que acrescenta flexibilidade ao estudo.

Já no que toca à recolha de informação, a técnica utilizada foi a entrevista semi estruturada, uma vez que foram entrevistados CMOs e CEOs com atuação em Portugal. A técnica da entrevista, por sua vez, é utilizada quando o objetivo passa por retratar determinadas práticas e realidades em contextos sociais bem explícitos, viabilizando uma pesquisa profunda sobre as práticas dos sujeitos em questão, dados estes que as outras técnicas não propiciam, então, obter (Duarte, 2004).

No entanto, esta é uma técnica que muitas vezes despoleta controvérsia no seio académico uma vez que lhe é inerente a possibilidade de carecer de rigor científico. Devido à sua natureza que sugere interação entre entrevistador e entrevistado, pode-se considerar que cessa de objetividade em comparação com outras técnicas (Kvale, 1996). Para contornar estas preocupações, é essencial fazer uma descrição pormenorizada dos procedimentos utilizados (Duarte, 2004). Com esse fim, a autora define os seguintes pressupostos (p.216):

- Definição exata dos objetivos da pesquisa;
- Conhecimento profundo do assunto que investiga, seja através de uma revisão de literatura significativa, seja pela sua experiência pessoal ou por contacto com outras pessoas do meio;
- Interiorização cuidada da entrevista, que passa também por criar um guião de uma entrevista que não seja válida de forma a evitar esses mesmos erros no momento da entrevista oficial;
- Segurança e autoconfiança;
- Equilíbrio entre informalidade/formalidade e sempre tendo em mente o objetivo que leva o investigador a abordar aquele indivíduo em específico.

Kvale (1996) numa redefinição e ajustamento da metodologia de investigação, complementa estes dados, estabelecendo para a técnica de entrevista sete passos fundamentais: definição escrupulosa do tema, delineamento de um plano, realização da entrevista tendo sempre em conta os objetivos da mesma, transcrição da mesma, análise dos dados, verificação da sua validade e descrição e publicação dos resultados.

A entrevista semi estruturada, especificamente, combina a formulação de determinadas perguntas obrigatórias que correspondam aos objetivos das investigação com a possibilidade de dar liberdade ao entrevistado para que possa abordar as questões abertamente. Nestes casos, a função do entrevistador passa por guiar o processo de forma a chegar a determinados assuntos do interesse da pesquisa, de forma menos interventiva possível (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Numa fase posterior às entrevistas, a técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo, comumente considerada no método qualitativo (Hsieh e Shannon, 2005). O

enfoque neste tipo de análise está no agrupar da informação recolhida e não no detalhe das informações em si (Neuendorf, 2002).

Tendo presentes estes fatores, foram estipuladas categorias e subcategorias de análise que foram tidas em consideração para formular o guião da entrevista.

## 2.2. Categorias de análise

**Quadro 1 – Categorias de análise**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
1. O Marketing nas Empresas	1.1. Visão sobre a área no global 1.2. Objetivos na empresa 1.3. Competências profissionais/ técnicas 1.4. Relação com outros departamentos da empresa
2. CEOs – Perspetiva da performance dos seus CMOs	2.1. Expectativas 2.2. Importância relegada ao cargo 2.3. Percepção sobre a análise de resultados
3. CMOs – perspetiva da sua profissão	3.1. Preponderância do seu papel 3.2. Relação com CEOs 3.3. Preocupação com análise de resultados e ROI
4. O impacto da tecnologia no marketing	4.1. Mudanças digitais nas empresas 4.2. Uso das redes sociais 4.3. A orientação para o mobile

	<p>4.4. Utilização de novos canais</p> <p>4.5. O fator Inovação</p>
5. <i>A Big Data</i>	<p>5.1. Uso empresarial</p> <p>5.2. O impacto prático do RGPD</p>
6. <i>A Consumer Experience</i>	<p>6.1. O <i>mindset</i> empresarial quanto à relação com clientes</p> <p>6.2. A organização na empresa</p>
7. Os marketers para lá das competências técnicas	7.1. As <i>soft skills</i> mais valorizadas

### 2.3. Procedimentos

De forma a avançar, então, com a recolha de informação a este estudo, vários CEOs e CMOs foram contactados via e-mail. Após feedback dos mesmos, foram agendadas seis entrevistas. Todas se processaram presencialmente, em espaços neutros para os entrevistados, à exceção da entrevista ao Dr. Paulo Pinto, CEO da La Redoute, que devido à distância geográfica aconteceu via Skype. Tendo as categorias de análise sido estipuladas previamente, foi criado um guião de questões a abordar durante a sessão (em anexo).

Esta parte da investigação decorreu entre julho e início de setembro de 2018, tendo sido os diálogos gravados com a ferramenta Dictafone do iPhone, após consentimento dos entrevistados. No caso da entrevista por Skype, foi gravada com a aplicação *Free call recorder for Skype*. O facto de todas as entrevistas terem sido feitas havendo um contacto visual e verbal direto com o entrevistado permitiu que existisse uma maior interação das duas partes – havendo, portanto, também maior quantidade de informação a retirar – algo que não aconteceria se se tratasse de uma entrevista escrita.

No final, as entrevistas foram transcritas na íntegra, algo que facilitou a análise de conteúdo. Por sua vez, esta fase da investigação deve-se basear em três fases essenciais, descritas por Bardin (2009, p.121) como sendo: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. No que toca à pré-análise, para este caso específico, foram usadas as categorias de análise previamente estabelecidas, tendo como base os conhecimentos adquiridos e a informação recolhida ao longo do enquadramento teórico. Depois, numa fase seguinte as entrevistas foram transcritas na íntegra e, então, agrupadas nas categorias e subcategorias previamente estabelecidas, o que facilitou a organização de informação na fase de tratamento dos dados e análise. Para tal, a frase foi usada como unidade de registo e categorizada sob um cálculo de frequências.

#### **2.4. Universo e amostra**

Atendendo ao universo de CEOs e CMOs portugueses, foi selecionada uma amostra por conveniência, portanto, de grupos já constituídos, inserindo-se no âmbito da amostra não probabilística, uma vez que o objetivo deste tipo de estudo exploratório passa por levantar algumas ideias e não propriamente conclusões fechadas (Coutinho, 2013; Churchill, 1983).

Uma vez que neste tipo de estudos o fundamental é a qualidade em detrimento da quantidade da amostra, foi entrevistado um pequeno grupo de pessoas. Para levar a cabo esta investigação, foram feitas seis entrevistas, divididas em dois públicos: três CEOs e três CMOs, todos de empresas com atuação em Portugal. Esta divisão foi pensada no sentido de não limitar a pesquisa a uma única esfera de profissionais, trazendo à discussão pontos de vista diferentes. Além disso, este também foi um fator preponderante para responder a um dos objetivos deste estudo, que passa pelo cruzamento de perspetivas entre os chefes de empresas e os chefes de marketing, por forma a criar um quadro de boas práticas que esteja em concordância com ambas as posições empresariais – ambas fundamentais para a prática de marketing.

Além destes fatores, a seleção dos entrevistados foi processada no sentido de ser o mais variada possível, de forma a enriquecer o estudo. Assim, contou-se com a representação de duas empresas de retalho, uma *start up*, e duas consultoras – uma digital e uma ambiental.

Neste seguimento, os CEOs entrevistados foram:

- **Paulo Pinto, Diretor Geral da La Redoute Portugal**

Licenciado pela Universidade de Coimbra em Economia, Paulo Pinto sempre teve uma experiência profissional muito ligada ao desenvolvimento de marcas na empresa que desde o início da sua carreira o acolheu: a La Redoute. Com uma vasta experiência na direção de marketing, em 2007 assumiu a direção geral da La Redoute Portugal e, em 2013, a direção ibérica. Devido à sua ligação à área do marketing, é também vice-presidente da Associação de Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva (ACEPI) e director da Associação Portuguesa de Marketing Directo, Relacional e Interactivo (AMD).

A La Redoute é uma empresa de retalho de moda e decoração de origem francesa, cuja sede portuguesa está localizada em Leiria. Assim, com um total de cerca de 200 colaboradores, o departamento de marketing é dividido em seis equipas: contacto com o cliente, historiógrafo, CRM, Comunicação, Produto e Tráfego.

- **Mário Mouraz, CEO da Climber Hotel**

Mário Mouraz tem uma vasta experiência no ramo do empreendedorismo. Além da criação de três start ups, já viveu em seis países, sendo que 5 anos da sua vida profissional foram passados em vários sítios da Europa, Médio Oriente, África e América Latina. A fundação da Climber Hotel, uma empresa de software de gestão de *pricing* para hotéis, há três anos atrás é o cruzamento entre a sua formação (mestrado em gestão turística) com o seu gosto por gestão de projetos. Com um total de 11 colaboradores, existe um responsável de marketing, cargo este criado em maio de 2018.

- **Luís Caeiro de Sá, Diretor Geral da Sisley Paris Portugal**

Com formação em Psicologia e Marketing, Luís tem uma vasta experiência tanto em direção de Marketing em grandes empresas multinacionais como é o caso da Reckitt & Beckinser e a L’Oreal Paris. Há 16 anos, acolheu o cargo de diretor geral da Sisley Paris Portugal, filial da empresa de cosmética com sede francesa que, na altura, contava

apenas com um ano de existência. Desde então, a sua experiência tem passado pela exploração da marca em Portugal.

A Sisley Paris é um empresa da área da cosmética de luxo, cuja sede está localizada em Paris. A filial portuguesa, por sua vez, é composta por 23 pessoas, divididas por 17 conselheiras de beleza, encarregues pelo trabalho de vendas no terreno, 2 responsáveis comerciais, uma formadora nacional e uma administrativa. Neste seguimento, o trabalho estratégico é levado a cabo pelo Diretor Geral, que também acaba por acumular funções de liderança de marketing, a par de uma pessoa na coordenação de marketing.

Já os CMOs foram:

- **Inês Condeço, CMO da FNAC Portugal**

Com gestão como base da sua formação e um MBA em Marketing mais tarde, Inês Condeço foi nomeada Diretora de Marketing da FNAC Portugal, depois de contar com uma experiência de mais de 15 anos no grupo PT, onde esteve diretamente relacionada com o desenvolvimento de estratégias digitais.

A FNAC, em Portugal, conta com cerca de 1500 colaboradores, contando com um conjunto de 30 lojas distribuídas pelo país. Na sede propriamente dita, encontram-se 160 colaboradores, sendo que 30 constituem o departamento de marketing, distribuídos pelas seguintes áreas: *brand*, que se ocupa da parte mais tradicional do marketing; digital, encarregue por todas as componentes digitais desde o CRM até às redes sociais; multimédia, responsável pela criação de conteúdo multimédia e, por fim, área institucional, que acarreta a componente cultural da empresa.

- **Bruno Marques Silva, Marketing Specialist na Altar Technologies**

Com uma experiência que passa pelo desenvolvimento digital de start ups em Portugal, Bruno é, hoje, especialista de marketing na consultora digital Altar Technologies.

A Altar, nas palavras de Bruno, é “uma empresa portuguesa que nasceu há dois anos e que tem também um escritório em Inglaterra que faz consultoria a start ups que criem os seus próprios projetos tecnológicos”. Trata-se, portanto, de uma consultora tecnológica também ela com características de start up. Das 11 pessoas que compõem a empresa, Bruno é o único responsável de marketing propriamente dito, embora a estrutura da Altar não se organize por funções restritas: “na minha empresa, como em cada vez mais, não existe departamento de marketing nem propriamente departamentos ou chefe de marketing; existem, sim, 4 cofundadores que, projeto a projeto, pessoa a pessoa, vão gerindo as pessoas. Eu sou o marketing *specialist*, tendo 90% das funções de marketing da empresa, mas outras 10% estão divididas consoante as pessoas que têm mais conhecimentos, contactos ou *skills* na área... é um bocadinho flexível”. Com uma dinâmica menos comum, torna-se um caso oportuno para compreender de que forma a função tem sido concebida em empresas mais recentes e mais voltadas para a tecnologia.

- **Mário Raposo, CEO da NOWA**

Apesar do título poder causar confusão, Mário Raposo integra o painel de entrevistados devido à sua vasta experiência no Marketing, quer pela sua longa passagem pela Unilever, quer pela função que desempenhou enquanto CMO da Sociedade Ponto Verde, cargo que deixou há dois anos com o intuito de criação da sua própria empresa: a NOWA, uma agência cujo campo de atuação, pouco comum, passa por fornecer serviços de marketing ambiental às empresas portuguesas. Embora CEO, Mário continua ligado à área de Marketing, além de ser também professor universitário da área no Instituto Politécnico de Setúbal.

### Capítulo 3 – Análise de Resultados

Depois de concluídas as entrevistas e ter-se procedido à transcrição literal das mesmas, serviu este capítulo para que as informações obtidas fossem devidamente organizadas conforme as categorias e subcategorias de análise previamente estabelecidas, de forma a responder à questão de partida e objetivos propostos para a investigação.

**Quadro 2 – Resultados de “O Marketing nas Empresas - Visão sobre a área no global”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>
1. O Marketing nas Empresas	1.1. Visão sobre a área no global	Voz do consumidor	<p>“na La Redoute é [a voz do consumidor]”</p> <p>“o nosso cliente que é o nosso foco”</p> <p>“compreender um grupo de pessoas e levar este grupo de pessoas a alterar os seus hábitos ou comportamentos”</p>	3 (30%)
		Co-gestão de empresas	<p>“o marketing tem que garantir o crescimento da empresa”</p> <p>“tem todo o poder”</p> <p>“é pelo marketing que passa tudo”</p> <p>“é o marketing que decide tudo e que permite que estejamos vivos”</p> <p>“o marketing é como o polvo que tem os tentáculos que coordenam tudo o que é a atividade da empresa”</p>	5 (50%)
		Estar um passo à frente dos desejos do consumidor	<p>“antecipar o que as pessoas querem e ir mais além”</p> <p>“alterar os seus hábitos ou</p>	2 (20%)

			comportamentos”	
--	--	--	-----------------	--

Um dos pontos de partida desta investigação foi a percepção que os seis profissionais entrevistados tinham sobre a área do marketing no geral – o que seria, para eles, afinal, esta disciplina. É evidente que a visão sobre este conceito não está desfasada da própria atividade de cada um e as suas realidades empresariais; os resultados são dispersos e evidenciam mesmo isso: várias realidades distintas.

Para Paulo Pinto, Diretor Geral da La Redoute Portugal, devido à sua longa experiência na empresa e passado de marketer, o marketing é “o coração da empresa”, sendo, portanto, um motor global de decisões que são fulcrais para o desenvolvimento do negócio: “é pelo marketing que passa tudo, é o marketing que decide tudo e que permite que estejamos vivos”. A valência do marketing enquanto parte fundamental do desenvolvimento empresarial representa, aliás, 50% das respostas e é um ponto corroborado, também, por Mário Mouraz, CEO da Climber, que não deixa de apontar o marketing como um dos elementos essenciais do desenvolvimento do negócio: “o marketing hoje em dia já não tem a imagem do marketing de antigamente, está a começar a assumir outra coisa que é: o marketing tem que garantir o crescimento da empresa”. Além destes dois CEOs, a visão de Luís Caeiro de Sá, Diretor Geral da Sisley Paris Portugal, aproxima-se deste raciocínio, o qual traduz com uma analogia: “é evidente que o marketing é como o polvo que tem os tentáculos que coordenam tudo o que é a atividade da empresa”.

Já para Inês Condeço, CMO da FNAC Portugal, o real valor do marketing nas empresas é o foco no cliente: “para nós, defender esse cliente e a sua experiência, o serviço, é fundamental – tentamos sempre ter este foco, independentemente de apoiarmos o negócio, as vendas e tudo o resto.”

O marketing enquanto voz do consumidor, tal como descrito na revisão de literatura, é também uma realidade vivida na La Redoute, nas palavras de Paulo Pinto.

Porém, Luís Caeiro de Sá vai mais longe nessa definição: “Essa frase está certa e ao mesmo tempo não está. Se fosse dizer isso ao Steve Jobs, ele expulsava-a da sala a dizer que era a ideia mais cretina que tinha lido. Ele queria ir precisamente àquilo que o

consumidor ainda não sabia que queria. Essa questão é discutível. Agora faz parte das bases do marketing perceber o que o consumidor quer e dar-lhe da melhor forma possível. Mas, se calhar, podemos pensar em ir mais além e os grandes saltos que fazem mexer o mercado é antecipar o que as pessoas querem”. Em concordância com esta posição, Mário Raposo, CEO da NOWA com passado de Diretor de Marketing da Sociedade Ponto Verde, descreve o marketing como uma disciplina que tem no seu cerne a função da mudança de comportamentos: “para mim, o marketing é uma disciplina da psicologia social ou da sociologia que tem um só objetivo – compreender um grupo de pessoas e levar este grupo de pessoas a alterar os seus hábitos ou comportamentos, isto é válido quer eu esteja a vender um caldo Knorr ou quer eu esteja a tentar inculcar novo hábito de reciclagem”, ao que acrescenta: “quando construímos o briefing temos duas questões muito simples que temos que responder: a primeira é o que é que as pessoas estão a fazer hoje e qual é o comportamento que eu quero que adotem. Se eu não conseguir dizer estas duas, se um cliente não me consegue transmitir estas duas, eu não tenho forma de trabalhar.”

**Quadro 3 – Resultados de “O Marketing nas Empresas - Objetivos na empresa”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>
1. O Marketing nas Empresas	1.2. Objetivos na empresa	Gerar lucro	“Vender de forma rentável”	1 (9,1%)
		Satisfação dos consumidores	“satisfazer os consumidores” “defender o cliente; esse é o nosso papel”	2 (18,2%)
		Voz da marca	“é defender a marca” “criação de <i>brand awareness</i> ” “tentar agarrar tudo o que de bom tem o departamento de marketing -	3 (27,3%)

		que é o conhecimento quase integral de funcionamento de uma empresa. Isso é algo que mais nenhum departamento dá”	
	Gerar Leads	“ponto número um é gerar <i>leads</i> ” “São dois objetivos principais: um – geração de <i>leads</i> ”	2 (18,2%)
	Operacionalizar ações	“agilizar tudo o que é a atividade operacional”	1 (9,1%)
	Criação de experiências	“o que tentamos sempre fazer é criar experiências”	1 (9,1%)
	Coordenação da área digital	“não podemos escapar às novas tendências com a área digital, de forma a que o departamento de marketing se tornou crucial”	1 (9,1%)

Estabelecido entre os entrevistados quais são as suas perspetivas gerais sobre o marketing, importa refletir quais são os objetivos da prática para cada um dos intervenientes do estudo, tendo em consideração as realidades empresariais que integram. Para Paulo Pinto, uma vez que existe na La Redoute uma confiança no Marketing enquanto motor de decisões, os objetivos do departamento estão em consonância com os objetivos gerais da empresa: “vender de forma rentável e satisfazer os consumidores”.

Já na opinião de Inês Condeço, os consumidores têm de facto um papel central no desenvolvimento do trabalho do marketing na FNAC, a par da defesa constante da marca: “o negócio é muito importante e estamos cá para vender, mas também temos que ser os *gatekeepers* destes dois ativos que também são muito importantes”. O conhecimento da marca é um fator também salientado por Luís Caeiro de Sá, que

explica que essa é uma componente que, de facto, diferencia o marketing. Não muito distante deste ponto de vista, Mário Raposo salienta a preponderância da criação de experiências: “o que tentamos sempre fazer é criar experiências que façam a pessoa contactar o mais perto possível com a realidade, mesmo que sejam experiências virtuais, mesmo que seja utilizando realidade 360 ou cenários ou pequenas mensagens, mas tentamos sempre criar experiências. E nesse sentido, acreditamos num marketing mais físico, digamos assim”. Também para Mário Mouraz a criação de *brand awareness* é um objetivo primordial do departamento de marketing da Climber. Para o CEO, a par da questão da notoriedade da marca, o outro fator fundamental é a geração de *leads*.

Aliás, tanto para Bruno Silva como para Mário Mouraz, ambos com atuação na área tecnológica e de start ups, o objetivo passa mesmo por “(...) gerar *leads* – pessoas interessadas em comprar os nossos serviços”, explica Bruno Silva.

Por outro lado, para Luís Caeiro de Sá, os objetivos são completamente diferentes dos apresentados, a implicância de funções práticas é maior; na Sisley Paris Portugal, o objetivo passa pela gestão operacional de Trade Marketing e a coordenação da área digital.

#### Quadro 4 – Resultados de “O Marketing nas Empresas - Competências profissionais/ técnicas”

Categorias	Subcategorias		Unidades de Registo	Frequência
1. O Marketing nas Empresas	1.3. Competências profissionais/ técnicas	Estratega	<p>“uma posição de marketing é uma posição de estratégia”</p> <p>“aqui, os marketers são estrategas”</p> <p>“toda e qualquer estratégia de alteração de hábitos e comportamentos”</p> <p>“tudo o que são atividades que fazem sair no ponto de venda têm que ter por trás um pensamento estratégico e depois tático e</p>	4 (25%)

			depois operacional a nível do marketing”  “é um trabalho intrinsecamente relacionado (...) com a parte mais estratégica da empresa”	
		Operacional	“tudo o que são atividades que fazem sair no ponto de venda têm que ter por trás um pensamento estratégico e depois tático e depois operacional a nível do marketing”	1  (10%)
		<i>Inbound Marketer</i>	“o <i>Inbound Marketing</i> , ou seja, a criação de conteúdo, de presença, ligações e reputação online para que os nossos clientes nos encontrem e não vice-versa”	1  (10%)
		<i>Growth Hacker</i>	“outra, é o <i>growth hacking</i> ”  “está a começar a associar-se com <i>growth hacking</i> ”	2  (20%)
		Digital	“há aqui duas áreas em paralelo. Digital e trade marketing propriamente dito”	1  (10%)
		Trade Marketing	“há aqui duas áreas em paralelo. Digital e trade marketing propriamente dito”	1  (10%)

Já no que concerne às competências profissionais propriamente ditas do marketing nas empresas, existe uma divisão entre o papel de estratégia *versus* o papel operacional, sendo que a maioria das perspetivas recai sobre a primeira hipótese, que representa 25% das respostas. Para Paulo Pinto, seguindo a lógica da preponderância do

marketing na empresa que lidera, é imprescindível que os marketers ocupem uma posição fundamental de estratégia: “Aqui, os marketers são estrategas – são o coração da empresa e quando o coração não bate temos um problema. Por isso temos que estar sempre a alimentar este coração”. Esta visão é, aliás, corroborada por Bruno Silva, que afirma: “o marketer hoje é um estratega, não é um *executer*. Uma posição de marketing é uma posição de estratégia”. Mário Mouraz não discorda. Para o CEO, o marketing “é um trabalho intrinsecamente relacionado (...) com a parte mais estratégica da empresa”.

No entanto, Paulo e Bruno não deixam de reiterar um panorama diferente quando se aborda a generalidade da realidade empresarial portuguesa, ao que Paulo explica: “Nós temos um tecido empresarial sobretudo constituído por PME's que não sabem sequer o que é um RP, que não têm CRM. CRM subentende ter um *report* de dados, subentende dar informação aos outros dentro da organização... No tecido empresarial português isso é um *mindset* completamente distinto. Por isso é que muitas vezes os marketers são tratados como publicitários”. Já Bruno, partindo do seu caso em particular, desvenda: “Em Portugal, quando dizes que fazes marketing, as pessoas pensam que és a pessoa que faz os anúncios/ a publicidade ou que desenha as coisas bonitas. E isso não é nem 1% do meu trabalho. Se eu quero fazer um anúncio eu subcontrato, se eu quero fazer um vídeo, eu subcontrato... mas se eu quero uma estratégia, aí já sou eu a fazer”.

Por outro lado, Luís Caeiro de Sá descreve as funções de marketing como sendo mais operacionais, factor este explicado pelo facto da Sisley Paris Portugal se tratar de uma filial da multinacional Sisley Paris e, portanto, toda a questão de estratégia e criação já parte da sede francesa sendo que, em Portugal, o foco passa por respeitar as *guidelines* internacionais: “Agilizar tudo o que é a atividade operacional. Aqui não fazemos marketing de criação, marketing estratégico, recebemos a maior parte das coisas de fora, no entanto há aqui a área fundamental do trade marketing e toda a adequação às operações locais”. No entanto, tal facto não invalida um certo papel estratega por trás, ao que explica: “hoje em dia uma pessoa trabalha para o *sell in* e o *sell out*, que é tudo aquilo que são atividades que fazem sair o produto no ponto de venda. Ora, tudo o que são atividades que fazem sair no ponto de venda têm que ter por trás um pensamento estratégico e depois tático e depois operacional a nível do marketing. Agora, o *sell out* é aumentado ou diminuído consoante as todas as atividades pensadas, concebidas e auxiliadas a implementar pelo marketing.”

Paralelamente, olhando para as competências técnicas, tanto Bruno como Mário Mouraz, desenvolvem a existência de dois novos conceitos fundamentais nas tarefas de marketing: *growth hacking* e *inbound marketing*. Para compreender a similaridade entre ambas os pontos de vista, é necessário também compreender que ambos desenvolvem a sua atividade em negócios de base tecnológica e assentes na realidade das *start ups*.

Por *Inbound Marketing*, Bruno descreve: “a criação de conteúdo, de presença, ligações e reputação online para que os nossos clientes nos encontrem e não vice-versa. Não fazemos anúncios, não enviamos e-mails, esse tipo de coisas. Por outro lado criamos artigos de opinião, casos de estudo, ferramentas e textos em plataformas para que ajudemos empreendedores respondendo a questões que tenham. Eles naturalmente reconhecem em nós esse valor e acabam por nos contactar para esse efeito”. Esta prática, para Mário Mouraz, acaba por estar intimamente ligada ao principal objetivo do marketing na sua empresa: “No funil de vendas, o marketing entra principalmente no início a conseguir trazer *marketing qualified leads*... mas depois, ao longo do funil, se o cliente continuar a ouvir falar de nós, e ouvir falar bem, o marketing vai estar a ajuda-lo a tomar uma decisão mais influenciada porque já viu a nossa marca em vários sítios”.

Quanto ao *growth hacking*, Mário Mouraz explica: “qualquer empresa precisa de clientes, portanto, o marketing precisa de garantir que se trazem clientes. E está a começar a associar-se com *growth hacking*, que é arranjar novos modelos alternativos de crescer dez vezes mais rápidos com menos custo”. Na Altar, Bruno descreve: “Fazemos pequenas experiências... umas divertidas, outras parvas, outras tipo marketing guerrilha... ou seja pequenas ações rápidas de testar maneiras eficazes de arranjar clientes”.

**Quadro 5 – Resultados de “O Marketing nas Empresas - Relação com outros departamentos da empresa”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>
1. O Marketing	1.4. Relação com outros	O marketing tem que comunicar com	“o marketer hoje já não é alguém que esteja limitado a nível de departamento, mas alguém que está	3

nas Empresas	departamentos da empresa	todos os outros departamentos	<p>ao corrente de tudo”</p> <p>“é um trabalho intrinsecamente relacionado com vendas ou produto e com a parte mais estratégica da empresa”</p> <p>“Sendo que o marketing tem uma área de atuação muito mais vasta, fala com as vendas, o departamento financeiro, o departamento jurídico, os estudos de mercado...”</p>	(27,6%)
		Trabalho próximo do departamento comercial/ de vendas	<p>“Sem dúvida que o departamento mais próximo com marketing é o departamento de vendas, sempre.”</p> <p>“Sem dúvida que o departamento de vendas é o número um dos departamentos.”</p> <p>“<i>Oubound/Inbound? Outbound</i> para equipa de vendas e <i>Inbound</i> para marketing? Principalmente, sim.”</p> <p>“E foi a área comercial que disse, então, que campanhas é que há e onde vamos fazer as coisas (...) <i>one size fits all</i> que antes era definido pelas áreas comerciais hoje já não é válido, temos que ter outra atitude – e isto é muito alavancado no marketing”</p> <p>“estar ligado à equipa de vendas para perceber o feedback das suas estratégias e adaptar”</p> <p>“não posso ir tão longe e dizer que são uma e uma só, que é o que deviam ser, mas são um complemento total.”</p>	6 (54,5%)

		Ligação com a área financeira	<p>“Eu acho que há um outro departamento em que nós tínhamos que ter alguma cautela e isso levamos à capacidade que o marketer tem que ter com números, que era a área financeira.”</p> <p>“Sem dúvida departamento de vendas primeiro e depois a área financeira.”</p>	<p>2 (18,2%)</p>
--	--	-------------------------------	---	----------------------

Olhando agora para o posicionamento da equipa de marketing face aos outros departamentos das empresas, existe uma concordância quase total no que respeita a relação de marketing com a equipa comercial ou de vendas. Para Mário Raposo, aliás, não há qualquer dúvida quanto a este ponto: “Sem dúvida que o departamento mais próximo com marketing é o departamento de vendas, sempre. Eles eram os primeiros a quem nós tínhamos que vender um produto novo, não lançávamos um produto novo antes de o vender às vendas. Acho que é uma coisa que não muda, porque eles estão entre nós e o cliente. É muito difícil fazer hoje o que quer que seja de marketing que não tenha as vendas do nosso lado”. Esta proximidade entre ambos os departamentos é também cimentada na Sisley Paris, como explica Luís Caeiro de Sá: “Quer dizer, não posso ir tão longe e dizer que são uma e uma só, que é o que deviam ser, mas são um complemento total. São áreas separadas, mas na realidade têm que trabalhar lado a lado que é o que faz sentido. Comercial tem que por em prática o que o marketing disser, portanto o marketing faz os planos, pensa nas coisas, faz as grandes atividades que vão coordenar todo o trabalho comercial.”

Já no caso da FNAC, Inês Condeço explica a relação de forma diferente; para a Diretora de Marketing, no passado “foi a área comercial que disse, então, que campanhas há e onde vamos fazer as coisas, para todos de uma forma igual”. Contudo, com as mudanças impressas pela atmosfera tecnológica de rápida evolução, essa lógica de comunicação de massas deixou de ser adequada: “o *one size fits all* que antes era definido pelas áreas comerciais hoje já não é válido, temos que ter outra atitude – e isto é muito alavancado no marketing – e acho que é essa era onde estamos”. As águas também são separadas, passe-se a expressão, no caso da Climber. Para Mário Mouraz,

apesar de marketing ser “um trabalho intrinsecamente relacionado com vendas”, a divisão entre a área comercial e a de marketing prende-se pelo desenvolvimento *outbound* e *inbound*: “uma equipa de vendas é *outbound*, isto é, é a equipa de vendas que faz contacto com os clientes que nunca ouviram falar de nós; mas não tínhamos nada de *inbound*, o número de clientes que vinham até nós era reduzido, por uma mínima presença online que tínhamos ou alguma presença nos media que pudéssemos ter, mas não era uma coisa que estivesse muito explorada”.

Por sua vez, Bruno Silva olha para a forma como o marketing se relaciona com os restantes componentes de uma empresa como algo que se desenvolve de forma mais ampla: “acho que o marketer hoje já não é alguém que esteja limitado a nível de departamento mas alguém que está ao corrente de tudo: alguém que fale com os programadores e a equipa técnica, porque há estratégias que às vezes envolvem isso; estar ligado à equipa de vendas para perceber o feedback das suas estratégias e adaptar; alguém que seja capaz de fazer RP, media, eventos, etc”. A perspetiva de Mário Raposo preconiza também esta linha de pensamento: “Sendo que o marketing tem uma área de atuação muito mais vasta, fala com as vendas, o departamento financeiro, o departamento jurídico, os estudos de mercado...”; não deixando, no entanto, de priorizar o gabinete financeiro: “acho que há um outro departamento em que nós tínhamos que ter alguma cautela e isso leva-nos à capacidade que o marketer tem que ter com números, que era a área financeira”.

#### **Quadro 6 – Resultados de “CEOs – Perspetiva da performance dos seus CMOs – Expectativas”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>
2. CEOs – Perspetiva da performance dos seus CMOs	2.1. Expectativas	Co-gestão do negócio a par com o CEO	“temos uma diretora de marketing que tem todo o poder”  “a diretora de marketing é o meu braço direito”	2  (33,3%)
		Ser um motor de	“eu acho que o marketer tem que	1

		crescimento	evoluir para <i>um growth manager</i> ”	(16.7%)
		Trabalham a par dos objetivos definidos pelos CEOs	<p>“há aqui uma ligação muito forte onde ela tem total liberdade para construir em função dos objetivos que eu defini”</p> <p>“a relação é ótima, eu sou muito prático, peço-lhe <i>deliverables</i> semanais que ela tem que apresentar numa relação semanal de cerca de uma hora, em que revemos todos os pontos que eu tinha pedido”</p>	<p>2</p> <p>(33,3%)</p>
		As expectativas inicialmente traçadas não estão a ser correspondidas	“Não está bem em conformidade com o que tinha previsto para.”	<p>1</p> <p>(16.7%)</p>

Depois da análise do marketing nas empresas de uma forma mais generalizada, procedeu-se à divisão dos dois tipos de entrevistados – CEOs e CMOs – de forma a poder estabelecer uma comparação entre as expectativas e respetivas conclusões dos dois grupos, no que respeita à performance *in loco* de marketing.

Dos três CEOs entrevistados, pode-se considerar que existem três níveis de gestão e correspondências de expectativas dos CEOs em relação aos seus CMOs. No caso da La Redoute, Paulo Pinto revela uma grande relação de confiança com a sua Diretora de Marketing, pessoa que descreve como fundamental para o ajudar na gestão da empresa, ao que explica: “temos uma diretora de marketing que tem todo o poder; sendo uma empresa de 200 pessoas, é para mim impossível estar em todo o lado, como deve calcular. Ainda há pouco tempo tinha uma responsabilidade ibérica e vivia entre Leiria e Barcelona, por isso a diretora de marketing é o meu braço direito; é uma pessoa que trabalha comigo há muitos anos, até noutras experiências profissionais comigo (...) temos uma relação umbilical muito forte, compreendemo-nos muito bem”. Não obstante, o *background* de marketer é algo que considera ter influência nesta ligação, ao

que avança: “há aqui um aspeto importante: eu sou um CEO que vem do marketing – sou um marketer – não sou um CEO que vem da financeira, apesar de ter uma formação de economista de base, com uma especialização de marketing”.

Ainda que satisfeito com a criação do departamento de marketing, Mário Mouraz encara de forma objetiva a performance – ainda bastante recente aquando da realização da entrevista – do seu *marketing manager*: “[o planeamento] correspondeu às expectativas, sem dúvida que eu não conseguiria fazê-lo e não tínhamos conhecimento *in house* para o fazer. Houve muito trabalho de preparação, de avaliação do mercado, da concorrência, posicionamento, estudo das tendências e mais uma série de coisas que eu não tinha conhecimento e que não conseguiria fazer como base para depois criar um plano de marketing. (...) Estou satisfeito com o plano de marketing que está feito atualmente, já começou a ser implementado e as coisas aconteceram, até agora, no tempo que tinham que acontecer. Se conseguirmos, em termos de budget, fazer todas as atividades a que nos propusemos, eu espero que os resultados vão aparecer. Mas é um plano base que está aberto e é muito flexível.”

Tanto Paulo como Mário encaram que os seus CMOs têm um papel fundamental na implementação dos objetivos por ambos definidos. Nas palavras de Paulo, “há aqui uma ligação muito forte onde ela tem total liberdade para construir em função dos objetivos que eu defini. Depois, nas seis áreas, há responsáveis de departamento, pessoas muito fortes também e que desenvolvem aquilo que nós definimos”. A posição de Mário está próxima da acima citada, esclarece o próprio: “A relação é ótima, eu sou muito prático, peço-lhe *deliverables* semanais que ela tem que apresentar numa relação semanal de cerca de uma hora, em que revemos todos os pontos que eu tinha pedido... e depois avaliamos em conjunto se está a fazer um bom trabalho, se é preciso mais alguma coisa, se é preciso perseguir uma oportunidade que não estava contemplada... Há muita comunicação, mas isso acontece com ela ou com qualquer outro departamento na empresa.”

Mário Mouraz não deixa, contudo, de salientar o que considera ser um dos grandes desafios do marketing: a apresentação de resultados de forma mais célere: “nós não investimos no marketing há mais tempo simplesmente porque eu sabia que o marketing não ia conseguir gerar resultados a curto prazo. E como é que se pode mudar este *mindset* nos CEOs? Acho que é geral em todas as empresas: como é que eu sei que

posso recrutar um marketer para gerar resultados rapidamente? Porque se separarmos as funções, eu sei que se contratar um *growth hacker*, isso me vai trazer resultados tipo amanhã. E o marketing, no passado, não estava associado a isso. Por isso eu acho que o marketer tem que evoluir para um *growth manager*, que é um mix entre marketing e *growth hacking*... a diferença é que não é só *growth hacking* no sentido de, esporadicamente, ir à procura de canais alternativos, mas fazer isso de uma forma constante e incorporar isso dentro do plano de marketing”. Na sua perspectiva, a componente temporal é fulcral, ou não tivesse a Climber nascido enquanto start up. Por isso, aprofunda: “eu gosto de tudo que seja preditivo... se investir 1€ sei que vou ter 2 em retorno, se investir 2 sei que vou ter 4... e se o marketing conseguir incorporar isso mas de forma mais rápida, melhor. Não se pode dar 3 meses ao marketing para apresentar resultados porque há empresas que não têm três meses de vida, muitas vezes”.

Contrariamente às duas perspectivas acima desenvolvidas, para Luís Caeiro de Sá não existe uma correspondência de expectativas exemplar: “não está bem em conformidade com o que tinha previsto para. O departamento de marketing é recente, tem havido uma série de turbulências com a ausência forçada de pessoas, e a área digital está a assumir um papel cada vez maior, portanto estão a existir aqui alguns fenómenos em paralelo: um que é a exigência da área digital, por outro lado o período normal de aprendizagem dos elementos do departamento de marketing”.

**Quadro 7 – Resultados de “CEOs – Perspetiva da performance dos seus CMOs – Importância relegada ao cargo”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>
2. CEOs – Perspetiva da performance	2.2. Importância relegada ao cargo	Máximo  [de 9.5 a 10]	“Muito simples: a 10.”	1  (33,3%)
		Média	“Na Sisley Portugal, terá um 5/6”	1

dos seus CMOs		[de 5 a 7.5]		(33,3%)
		Baixa [de 1 a 5]	“Neste momento, com duas semanas de atividades, ainda não teve um grande impacto, diria um 3 ou 4”	1 (33,3%)

Posta a exposição de opiniões quanto às expectativas relativamente aos seus CMOs, foi pedido aos CEOs entrevistados que determinassem de 1 a 10, sendo 1 o valor mais negativo e 10 o mais positivo, a preponderância estratégia dos seus chefes de marketing e, por consequência, dos departamentos de marketing propriamente ditos.

Plenamente em concordância com a opinião acima descrita, o valor mais alto – o próprio 10 - é dado por Paulo Pinto, que clarifica: “é o marketing que permite que se paguem os ordenados da empresa, como costume dizer de uma forma muito ousada. Nós somos uma empresa de marketers, certo? É o marketing que decide tudo, planeia tudo e que fomenta que tenhamos vendas para pagar os ordenados, muito claramente”.

Luís Caeiro de Sá, por sua vez, considera que na resposta a esta questão têm que ser apuradas duas realidades: “na Sisley como um todo, diria que um 8/9. Na Sisley Portugal, terá um 5/6. Porquê? Porque a Sisley Portugal recebe tudo o que são as grandes questões estratégicas do marketing de fora. Agora, depois, o que é aqui dentro da atividade da casa, é evidente que o marketing é como o polvo que tem os tentáculos que coordenam tudo o que é a atividade da empresa. Mas, na realidade, devido à forma do modelo de negócio como ela está constituída aqui, há uma área fundamental comercial, e o marketing acaba por ser um apoio. No nosso caso, como somos uma testa de ferro comercial, o marketing já terá um impacto menor, mais ligado à questão da adequação das decisões internacionais e, depois, à feitura dos planos de trade.”

Mário Mouraz, por sua vez, consciente do *gap* entre os esforços de marketing e os seus resultados, explica: “neste momento, com duas semanas de atividades, ainda não teve um grande impacto, diria um 3 ou 4, mas o marketing não é uma coisa que num dia se produz e amanhã já está a trazer resultados. Agora é preciso criar uma base, sólida, e continuar a fazer atividades que assentem no que já foi feito, *built upon*, e depois sim

começar a trazer resultados. Mas a minha expectativa nunca foi trazer resultados de marketing para amanhã; quero que seja um 10”.

**Quadro 8 – Resultados de “CEOs – Perspetiva da performance dos seus CMOs - Percepção sobre a análise de resultados”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>	
2. CEOs – Perspetiva da performance dos seus CMOs	2.1. Percepção sobre a análise de resultados	É importante e está a ser cumprida na empresa	<p>“É totalmente [uma prioridade da CMO]”</p> <p>“um marketer tem que ser 80% analítico”</p> <p>“A preocupação é total com os resultados”</p>	3 (75%)
		É importante mas não está a ser cumprida	“Neste momento, por exemplo, o que falta, é uma área de análise que só é feita por mim.”	1 (25%)

Não fosse a preocupação com os resultados e uma atuação assente na mesma um dos maiores tópicos de discussão das performances de CMOs e marketers nas empresas, a questão quanto a este ponto foi colocada aos CEOs. Dos três casos entrevistados, dois revelaram uma prestação positiva neste sentido, em detrimento de um caso positivo.

Para Mário Mouraz, esta é uma condição, aliás, absolutamente fundamental para qualquer função na Climber: “A preocupação é total com os resultados. Aliás, para mantermos uma pessoa na equipa, seja qual for a função na empresa, marketing ou não, é com base nos resultados. Se a pessoa não entrega o que se comprometeu a fazer por um período consecutivo, então não vai trabalhar mais connosco”. Neste caso específico, é feito um acompanhamento semanal com objetivos bem delineados, ao que explica: “Nós só tomamos decisões com base em métricas e, para termos as métricas, estão os resultados. Temos os nossos indicadores de performance semanais e vamos alterando o nosso planeamento com base nessa análise de métricas”.

De acordo com Mário Mouraz está Paulo Pinto, que esclarece que a análise de resultados é o principal foco de atuação na La Redoute. No entanto, não deixa de considerar que essa preocupação não reflete amplamente a realidade nacional: “devo dizer que em Portugal, infelizmente, muitos marketers vão para marketing por causa da comunicação, mas, felizmente, temos alguns marketers na equipa que são muito analíticos e eu gosto de marketers analíticos. E o nosso trabalho, basicamente, não é tão pomposo como aparenta, é mais analítico” – situação esta, aliás, que não é só vivida no âmbito empresarial, mas também no meio académico, ao que nota: “eu fui professor de marketing durante vários anos, e intervenho em universidades e etc, e costumo dizer que, para mim, um marketer tem que ser 80% analítico. Quando eu digo isso, toda a gente olha para mim como no sentido de dizer “não é contigo que vou trabalhar”.

No caso da Sisley Paris, a atenção dada aos resultados não parte do departamento de marketing: “neste momento, por exemplo, o que falta é uma área de análise que só é feita por mim”, explica Luís Caeiro de Sá, ao que acrescenta: “essa questão existe e não é pouco. Como acabo também por ter funções de direção de marketing, faço isso. E fazendo isso, essa função é feita, sem isso a empresa não podia existir. Agora, vejo com uma evolução favorável e desejável e fundamental para a equipa de marketing o acrescentar dessa função”.

**Quadro 9 – Resultados de “CMOs – perspetiva da sua profissão - Preponderância do seu papel”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>
3. CMOs – perspetiva da sua profissão	3.1. Preponderância do seu papel	Importância Alta [de 7,5 a 10]	“de um a dez eu acho que à vontade é um sete ou oito”  “Diria que estamos num 7,5 ou 8”	2  (66,7%)
		Importância Média [de 5 a 7,5]	“Talvez um 7”	1  (33,3%)

Seguindo a lógica descrita nas entrevistas de CEOs, a mesma questão da classificação da influência do marketing nos quadros estratégicos das empresas foi colocada aos CMOs. No geral, as classificações foram mais altas que no primeiro grupo.

A perspectiva de Mário Raposo é simples: “de um a dez eu acho que à vontade é um sete ou oito. Eu acredito muito na força do marketing quando bem feito”. Na mesma linha de classificação, Inês Condeço, CMO da FNAC em Portugal, descreve uma importância alta do marketing na empresa, que justifica como sendo uma consequência das mudanças vividas no mercado – a aceleração de processos e a necessidade de uma comunicação mais individualizada com o cliente: “Esta empresa é muito focada na loja. Uma das razões pelas quais somos uma *love brand* é porque a experiência na loja foi revolucionária... as pessoas podem tocar, experimentar (...) agora acho que estamos a viver uma outra fase – que é a fase do cliente – onde temas como a *consumer experience*, o digital, a personalização, a comunicação *on time* adequada a cada um, a mensagem, uma campanha já não serve todos... ainda não estamos lá, mas nota-se esta passagem: é uma nova era”. Não obstante, quando questionada sobre se haveria margem para maior influência, admite que sim: “Eu diria que ainda não estamos lá mas que há abertura para chegar lá. Precisamos é de muita ajuda; de investimento, de sistemas, de plataformas, de equipa, de recursos...”

Com uma auto-classificação ligeiramente mais baixa, Bruno define um 7, que justifica: “ a minha indústria tem uma peculiaridade: consultoria baseia-se em reputação e clientes satisfeitos, ou seja, as boas consultoras são boas consultoras quando os seus clientes são bons clientes. Ou seja, por mais que eu faça um bom trabalho de marketing, se no final do dia não houver um bom trabalho de gerir o cliente que cresça e nos recomende...”

**Quadro 10 – Resultados de “CMOs – perspectiva da sua profissão - Relação com CEOs”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>
-------------------	----------------------	----------------------------	-------------------

3. CMOs – perspetiva da sua profissão	3.2. Relação com CEOs	Relação de compreensão	<p>“Acho que estamos em conformidade, felizmente a visão é partilhada por todos, há muita comunicação e alinhamento, não acho que seja um problema.”</p> <p>“No geral a relação é boa, é aberta, partilhamos ideias”</p>	2  (50%)
		Desalinhamento	<p>“de resto acho que nunca estivemos alinhados de forma constante, ou por outra, dificilmente estivemos alinhados.”</p> <p>“só estivemos alinhados quando o meu chefe foi também formado numa escola de marketing”</p>	2  (50%)

Tanto Inês Condeço como Bruno Silva descrevem uma boa relação com os seus CEOs. Para a Diretora de Marketing da FNAC, existe compreensão para com o seu departamento: “acho que estamos em conformidade, felizmente a visão é partilhada por todos, há muita comunicação e alinhamento, não acho que seja um problema”. No entanto, a na sua descrição desta relação não deixa de referir um desafio: “às vezes somos damas um bocadinho solitárias e todas as outras 1500 pessoas estão focadas na venda... e às vezes é preciso fazer coisas um bocadinho diferentes e institucionalmente relevantes”. Alguma relutância também é demonstrada por Bruno: “no geral a relação é boa, é aberta, partilhamos ideias embora, no final do dia, esteja sempre bem assente que eles são os líderes e eu executo”.

Já Mário Raposo, com experiência na liderança de Marketing em entidades como a Unilever ou a Sociedade Ponto Verde, relata: “ só estivemos alinhados quando o meu chefe foi também formado numa escola de marketing, de resto acho que nunca estivemos alinhados de forma constante, ou por outra, dificilmente estivemos alinhados”. No cerne dos problemas de compreensão entre as duas partes, explica: “Temos muita dificuldade em mostrar que é dinheiro bem gasto. Antes de explicar como é que isso se faz e tem mesmo que se fazer, tem de se explicar o seguinte: o

investimento de marketing tem um grande defeito que é ele raramente ter um retorno imediato, tem efeitos a longo prazo. Quando os nossos líderes, sejam eles CEOs, sejam eles Conselhos de Administração, não têm uma visão de longo prazo ou uma avaliação de longo prazo... às vezes esse é o problema. Eles são avaliados em ciclos anuais, é muito difícil explicar que estamos constantemente a depositar quatro e cinco milhões para mudar algo que só daqui a 4 ou 5 anos terá efeito. E, portanto, tirando gente que vinha do marketing e percebe que isso funciona e percebe que isso tem efeitos, é difícil mudar mentalidades nesse sentido. Portanto a fricção é mais ou menos constante”.

Sem embargo, Mário não deixa de considerar que este é um aspeto que pode ser contornado pelos próprios marketers: “é responsabilidade do gestor de marketing também perceber isso e dar feedback sucessivo aos seus superiores sobre o que é que se está a passar. Isso, de facto, é um defeito dos gestores de marketing em geral. Em primeiro lugar, marketing não pode ser oposto aos objetivos de negócio, portanto a primeira coisa que o gestor de marketing tem que perceber é quais são os objetivos do seu chefe, da sua liderança, da sua administração. Sem perceber isso não há planos de marketing”.

**Quadro 11 – Resultados de “CMOs – perspetiva da sua profissão - Preocupação com análise de resultados e ROI”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>
3. CMOs – perspetiva da sua profissão	3.3. Preocupação com análise de resultados e ROI	Preponderante	<p>“O marketing não é bom senso, nem sequer é criatividade. O marketing é sobre avaliar bem...”</p> <p>“marketing que é científico, que não é “ai não gosto do azul ou do laranja” – e eu acho que é esse o caminho que o marketing está a seguir”</p> <p>“eu acho que esse é dos principais desafios que acontece no marketing hoje em dia”</p>	3 (33,3%)

		Análise orientada apenas para o cliente	“nós tentamo-nos focar na análise de cliente”	1 (11,1%)
		Facilitada pelo digital	“Tudo o que se faz no digital, a seguir é analisado.”  “Hoje em dia, no digital, dá para medir tudo.”	2 (22,2%)
		Existe maior dificuldade na análise marketing tradicional	“obviamente, a área da marca tem menos análise. É mais tradicional e eu creio que é essa área que tem essas críticas.”  “Claro que em empresas que têm pessoas a trabalhar há 10 anos, quando nem existia o Google Analytics, isto pode não ser tão fácil de definir... e é o maior desafio que se enfrenta hoje em dia.”	2 (22,2%)
		Existe algum medo, por parte dos marketers, em avaliar	“Se eu tiver medo, porque senti muitos gestores de marketing com medo de medir, aí vai ser muito mais difícil, porque às vezes a medição obviamente vem a nosso favor, outras vezes vem contra”	1 (11,1%)

Visto como um ponto sensível para CMOs na revisão de literatura, a orientação para a análise de resultados também foi um dos pontos abordados com os marketers entrevistados.

Para Mário Raposo, este ponto constitui-se de uma importância irreduzível: “o marketing não é bom senso, nem sequer é criatividade. O marketing é sobre avaliar bem o que é que se está a passar a nível dos comportamentos, depois tentar algumas ações que motivem essa mudança de comportamentos e no fim medir se houve ou não

evolução desse comportamento. Se nós fizermos isso sistematicamente, é fácil demonstrar que as coisas estão a evoluir num determinado sentido e é fácil perceber porque é que estamos a colocar quatro ou cinco ou cem mil euros”. Bruno Silva, em concordância com esta posição, dá, aliás, um nome a este fenómeno: “Existe um conceito que tenho muito ouvido falar que são os *T-Shape Marketers*– ou *data driven marketers* – que diz que, basicamente, um marketer não toma decisões; o que um marketer faz é analisar dados para definir tarefas, ponto. Esse é o tipo de marketer que, na minha opinião, é como todos os marketers hoje em dia deviam ser: não faz um anúncio de Facebook mas faz 300. E desses 300 anúncios aplica uma fórmula que mede a taxa de sucesso e que vai ver que 30 funcionaram, exclui os outros 270, e desses 30 volta a testar quais funcionam, e por aí em diante.”

Inspirado pela sua própria realidade empresarial, Bruno não deixa de clarificar a facilidade trazida pelo digital neste sentido: “Eu acho que esse é dos principais desafios que acontece no marketing hoje em dia, sobretudo porque já se trabalha mais com o meio digital do que com o tradicional. Quando se faz um anúncio de televisão não se sabe dizer quantas pessoas vêem o anúncio ou sorriem a ver o anúncio. Hoje em dia, no digital, dá para medir tudo. O escândalo com o Facebook foi um bom exemplo disse, para o bem e para o mau. E quem trabalha com marketing no meio digital sabe – ou pelo menos consegue – medir tudo de alguma maneira”. Esta é uma ideia, aliás, corroborada por Inês Condeço: “E depois o digital, que não vai lá sem números. Tudo o que se faz no digital, a seguir é analisado. Fazemos um post e vemos a quem chegou, quem reagiu...”. Nas palavras da própria, “O marketing está cada vez mais analítico”.

Contudo, na FNAC, o foco desta área está essencialmente voltado para o cliente: “Nós temos uma equipa de analistas, interna, dentro do departamento de marketing, onde nos focamos essencialmente na análise de cliente; não tanto análise de vendas, não tanto análise de negócio... porque nesses casos a equipa comercial e financeira tem toda uma análise extensiva de venda e categorias... e nós tentamo-nos focar na análise de cliente: que clientes reagiram a determinadas mensagens, que clientes compraram, o quê... que para nós é super importante, esta análise de dados. Depois temos estudos de mercado, que fazemos pontualmente, também uma parte já mais analítica.”

Olhando para as vertentes onde este ponto não está tão desenvolvido, Inês clarifica: “obviamente, a área da marca tem menos análise. É mais tradicional e eu creio

que é essa área que tem essas críticas. Mas o meu marketing, o marketing de que eu gosto, é de facto o marketing que é científico, que não é “ai não gosto do azul ou do laranja” – e eu acho que é esse o caminho que o marketing está a seguir e que é inevitável, porque é informação existe para a usarmos e é preciso, efetivamente, investir em analistas. Mas, aí, eu acho que FNAC tem isso claro”.

Atentando nas críticas ao marketing tradicional, Bruno explicita: “acho que este desafio [da análise de resultados] também se prende porque muitas indústrias e muitas lideranças não estão preparadas para isso. Na minha empresa é mais fácil, porque toda a gente é jovem, toda a gente vem de start ups e acaba por já perceber do assunto. Claro que em empresas que têm pessoas a trabalhar há 10 anos, quando nem existia o Google Analytics, isto pode não ser tão fácil de definir... e é o maior desafio que se enfrenta hoje em dia”.

No sentido de, também, explicar onde o marketing pode falhar nesta questão de análise, Mário Raposo menciona o fator medo: “Se eu tiver medo, porque senti muitos gestores de marketing com medo de medir, aí vai ser muito mais difícil, porque às vezes a medição obviamente vem a nosso favor, outras vezes vem contra”. Por outro lado, olhando para a sua realidade – o marketing de causas – Mário explica: “no marketing de causas nós conseguimos, embora não seja tão fácil medir, o comportamento. As causas, por definição, são coisas que as pessoas têm ou alguma relutância em dizer ou quando dizem, dizem aquilo que está correto do ponto de vista do que eles pensam ser correto, ou seja, o comportamento correto e não o que eles fazem na realidade. Mas é sempre possível medir... a verdade é que nem sempre os meus clientes têm dinheiro para medir, para ver se as coisas estão a ter sucesso.”

**Quadro 12 – Resultados de “O impacto da tecnologia no marketing - Mudanças digitais nas empresas”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>
4. O impacto da tecnologia no	4.1. Mudanças digitais nas	Estratégia digital em fase de maturidade	“Para mim, esta revolução digital já está fechada.”	1

marketing	empresas			(12,5%)
		No processo de digitalização	“estamos nesse processo de digitalização”	1 (12,5%)
		O digital faz parte da natureza da organização	“Para nós o digital é a nossa natureza, é o que é normal, é onde nos sentimos bem”	1 (12,5%)
		Há uma necessidade de desenvolver a vertente digital	“Há muito mais a fazer e a aprimorar aquilo que fazemos”	1 (12,5%)
		O digital ainda não desenvolveu a sua verdadeira utilidade para o marketing	“Acho que estamos ainda na fase de transição, ainda a fazer o salto digamos assim.” “eu acho que também se chama digital a um conjunto de coisas que não são a mesma coisa” “... eu acredito que o marketing não vai passar tanto pelo digital “não acho que o digital vá ser a oportunidade que toda a gente promete porque para já, estão a prometer há mais de 15 anos e ninguém conseguiu verdadeiramente agarrar”	4 (50%)

Quando questionados acerca do impacto que o digital teve nos seus negócios e trabalho de marketing, as perspetivas apresentadas poderiam ser agrupadas em três patamares: casos onde o digital surgiu como algo natural e está consolidado, casos onde o processo de transformação de estratégias ainda está em curso e um caso onde é desconsiderada a importância dada ao digital.

Para situações como a de Mário Mouraz, CEO da Climber – empresa que começou como start up e, portanto, invariavelmente conectada ao digital – existe uma ligação natural entre o negócio, o marketing e o digital: “para nós, o digital é a nossa natureza, é o que é normal, é onde nos sentimos bem – porque somos essa geração. Para nós, é fácil ver o que está a acontecer, manter-nos atualizados, testar novas coisas ou plataformas... e mudamos rapidamente consoante o que é mais benéfico para nós”.

Também no caso da La Redoute, cujo negócio depende em larga escala do e-commerce, a questão do digital já não constitui um desafio propriamente dito: “pouca gente sabe, mas nós iniciamos a revolução digital em 2008 – há 10 anos. Para mim, esta revolução digital já está fechada. Há cerca de 5 anos que estamos em total maturidade e que estamos somente a fazer *upgrades* daquilo que é tecnologia de ponta em termos de software”. Contudo, corroborando com algumas das posições acima tomadas no tópico relacionado com a evolução digital, refere que o caminho para a digitalização teve o seu custo: “para chegarmos a isso o percurso não foi fácil e foi preciso mudar quase toda a equipa de marketing. Porquê? Porque tivemos que conciliar o saber antigo de alguns que permaneceram com uma nova geração, jovens na nossa equipa que têm o *mindset* completamente diferente do modelo antigo e que era o *mindset* importante para aquilo que são os nossos clientes de hoje e de amanhã”.

A meio do espectro, ainda no processo de consolidação do digital, posiciona-se Inês Condeço com a FNAC, que expressa: “é uma luta constante – obviamente que ainda há muito papel, muitos cartazes, ainda não conseguimos mudar tudo, mas sim, estamos nesse processo de digitalização que tem também a ver com a sustentabilidade ambiental – que acho que é também um tema fundamental. Mas é um caminho, diria que estamos a 30%”.

Nesse processo, também se encontra a Sisley Paris Portugal, como explica Luís Caeiro de Sá: “[o digital] ainda não teve o impacto suficiente que já devia ter tido, por uma questão de falta de recursos humanos, mas ao mesmo tempo não estivemos propriamente parados. Ou seja, do zero criaram-se os sites, as newsletters, o Facebook, o Instagram...”. No entanto, não deixa de notar: “Há muito mais a fazer e a aprimorar aquilo que fazemos”.

Já contrariamente a todas as visões até agora exploradas, Mário Raposo descredibiliza a ênfase dada ao digital para efeitos de marketing, respostas que

representam 50% da atenção desvelada ao tema: “eu acredito que o marketing não vai passar tanto pelo digital, não sou fã do digital nem nunca fui, mas talvez seja por estar mais velho”, ao que desenvolve: “não acho que o digital vá ser a oportunidade que toda a gente promete porque para já, estão a prometer há mais de 15 anos e ninguém conseguiu verdadeiramente agarrar, sites de empresa é para esquecer, promoções na internet não funcionam, portanto, não está seguramente a resultar. Há de resultar noutras coisas, mas não propriamente como ferramenta de marketing”. No cerne das suas razões para esta posição, começa por deixar claro que não existe uma perfeita definição do digital: “acho que também se chama digital a um conjunto de coisas que não são a mesma coisa”. Em forma conclusiva, afirma: “acho que estamos ainda na fase de transição, ainda a fazer o salto digamos assim”.

**Quadro 13 – Resultados de “O impacto da tecnologia no marketing - Uso das redes sociais”**

Categorias	Subcategorias		Unidades de Registo	Frequência
4. O impacto da tecnologia no marketing	4.2. Uso das redes sociais	Uso para efeitos de <i>brand awareness</i>	<p>“usamos as redes sociais de forma muito intensa, mas mais de forma de <i>branding</i> e não de venda”</p> <p>“Por outro lado usamos as redes para mostrar o que corre bem”</p> <p>“estamos a começar a fazer um investimento maior, com várias iniciativas, como promover o nome de clientes que acabamos por fechar, ou <i>study cases</i> tanto da Climber como de outros hotéis, datas de eventos importantes para nós, <i>blog posts</i>, newsletters”</p> <p>“acompanhar tudo aquilo que essas redes nos permitem em termos de imagem, de conteúdos...”</p>	4 (25%)

		Chegar a um público novo	“Ir a um consumidor diferenciado”	1 (10%)
		Estimular relação com os consumidores	“90% engagement” “em termos de interação com o consumidor...”	2 (20%)
		Ferramenta para <i>Inbound Marketing</i>	“Portanto usamos as redes para tudo que seja <i>Inbound Marketing</i> ”	1 (10%)
		Uso por consequência do <i>benchmark</i>	“se a concorrência faz, é porque devem ter algum benefício”	1 (10%)
		Sem uso devido a descrença de utilidade	“não me parece que as pessoas liguem verdadeiramente ao que se está a passar nas páginas empresariais do Facebook ou Instagram.”	1 (10%)

Se um dos grandes *booms* do digital foi a preponderância que as redes sociais passaram a assumir no dia a dia dos indivíduos, tornando-se um espaço fundamental para as marcas, por vezes sem evidências totalmente claras da sua utilidade. Perante este panorama, a finalidade deste uso foi uma das questões colocadas aos entrevistados.

A maioria das respostas reflete o uso destes canais como ferramenta de *brand awareness*. A resposta de Paulo Pinto reflete precisamente isso: “usamos as redes sociais de forma muito intensa mas mais de forma de branding e não de venda”, estabelecendo que mesmo apesar do crescimento de ferramentas que facilitem a compra direta através, por exemplo, do Instagram, o seu uso prende-se pela necessidade de “que estar na vanguarda e utilizar as últimas ferramentas, mas os resultados por si não são expressivos”. Precisamente na mesma linha de pensamento está a estratégia de redes sociais da FNAC, como clarifica Inês: “*engagement. 90% engagement. Vendas não é o*

foco, se bem que também já estamos a fazer algum *social selling*. O foco é o *engagement*, conversar com os clientes, porque de facto, sem ser na loja, onde é que falamos com os clientes? É nas newsletters e é nas redes sociais – então encaramos isso como um meio de comunicação e não só um meio de venda”. A corroborar com estas ideias está Luís Caeiro de Sá, que indica que o uso das redes sociais tem como objetivo “ir a um consumidor diferenciado daquilo que nós fazemos, acompanhar tudo aquilo que essas redes nos permitem em termos de imagem, de conteúdos, em termos de interação com o consumidor”.

Já Bruno expõe que as redes sociais na Altar são ferramentas da estratégia de *Inbound Marketing*: “usamos as redes para tudo que seja *Inbound Marketing*, ou seja, produzir conteúdo relevante e pôr ao dispor dessas comunidades ou grupos”. Nesse sentido, desenvolve: “sendo a minha empresa B2B, nós não usamos as redes sociais que toda a gente usa (Facebook, Instagram, Snapchat)... as redes sociais que usamos são B2B: LinkedIn, óbvio. Twitter, muito. E depois outras redes sociais que sejam mais de nicho.... até porque uma das estratégias que mais consideramos é de *micro influencers*, ou seja, pessoas que sejam muito influentes num nicho muito pequeno. Como o Quora, altamente especializado em Q&A., o Reddit, F6S, CoFounders Lab...”.

Não obstante, descreve outra utilidade: “por outro lado usamos as redes para mostrar o que corre bem; partilhar os nossos sucessos, o sucesso dos nossos clientes, para que os clientes nos recomendem”. Esta lógica é também seguida na Climber, desvenda Mário Mouraz: “até há duas semanas atrás a nossa presença em redes sociais era reduzida ou insignificante, agora estamos a começar a fazer um investimento maior, com várias iniciativas, como promover o nome de clientes que acabamos por fechar, ou *study cases* tanto da Climber como de outros hotéis, datas de eventos importantes para nós, *blog posts*, newsletters...”. Contudo, em termos de resultados propriamente ditos, não existe ainda uma conclusão: “começamos agora a investir porque consideramos que podem ser canais importantes mas ainda não temos muita evidência disso. Mas acreditamos que sim, porque se a concorrência faz, é porque devem ter algum benefício... e, portanto, nós não estamos a inventar a roda, vamos fazer o que a concorrência está a fazer e ver se serve para nós ou não”.

A posição de Mário Raposo, quanto ao uso das redes sociais, não se afasta do cenário traçado por si na categoria anterior: “não me parece que as pessoas liguem

verdadeiramente ao que se está a passar nas páginas empresariais do Facebook ou Instagram. Acho que estão a ligar, e bem, aos seus amigos, mas não propriamente às empresas. Portanto não creio que seja uma inabilidade das empresas, acho que já passámos essa fase. Houve uma altura que e disse que eram os marketers que não sabiam utilizar as redes ou os meios digitais. Hoje em dia não acredito nisso, acredito que os meios digitais estão cada vez mais longe. Neste sentido, desenvolve: “a internet tem desde o Youtube - que não é por acaso que é o meio mais utilizado porque também é aquele que as marcas sabiam usar melhor porque é o mais próximo que temos da televisão neste momento - e depois uma série de realidades que ninguém sabe realmente usar: *banners* não funcionam, promoções no Facebook são imediatamente rejeitadas pelos consumidores... portanto temos de facto uma série de questões bastante difíceis de trabalhar e de facto não está a ser fácil descobrirmos o caminho nesse meio digital. E não adianta dizer que as pessoas passam 4 ou 6 horas na internet porque passam a falar com os amigos e esse meio não é publicitável sequer... o *whatsapp* não é publicitável”. Mário Mouraz não deixa também de advertir para a necessidade de respeitar o espaço do cliente: “não podemos simplesmente entrar no círculo privado dele. Não poderíamos fazer uma campanha de e-mail *outreach* para o e-mail pessoal de um hoteleiro, por exemplo”.

**Quadro 14 – Resultados de “O impacto da tecnologia no marketing - A orientação para o mobile”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>
4. O impacto da tecnologia no marketing	4.3. A orientação para o mobile	Fundamental para a estratégia	<p>“O mobile neste momento já representa dois terços do tráfego”</p> <p>“para nós, o mobile é fulcral na estratégia de comunicação – em performance e em awareness”</p> <p>“Mobile é incontornável”</p>	3 (30%)
		Uso de estratégias	“difundimos estratégias específicas para o	2

		específicas	mobile” “temos várias estratégias para mobile”	(20%)
		Utilização de estratégias <i>cross the channel</i>	“Quando definimos estratégias, definimos para que sejam <i>cross the channel</i> .”  “tudo o que nós fazemos de por um lado é, está tudo adaptado para mobile”	2  (20%)
		Sem utilidade prática para a empresa	“não é uma coisa que nos foquemos muito porque o nosso consumidor é uma pessoa que também passa muito pela web”  “95% dos nossos clientes ainda continuam a usar a solução no desktop”	2  (20%)
		Sem utilidade prática, no geral	“Acho que [o desenvolvimento da utilidade do mobile] está pior.”	1  (10%)

Se as redes sociais são dos grandes meios da interação social nos dias de hoje, os *smartphones* são, por sua vez, o grande motor da mesma. Assim sendo, foi questionada a utilização de estratégias voltadas para este canal, a fim de perceber qual a influência que tem no marketing no panorama português.

Para Luis Caeiro de Sá, esta é uma questão irrefutável atualmente: “mobile é incontornável, nem é uma coisa para discutir”. Vendo este fator como fundamental para o seu negócio, Paulo Pinto remata: “o mobile neste momento já representa dois terços do tráfego – não em termos de peso de vendas”, ainda assim ligeiramente atrás do mercado espanhol, a título comparativo: “eu, que venho do mercado espanhol, posso dizer que já andávamos nos 65% a 80%, em termos de tráfego – ou seja o mercado já é completamente mobile. Infelizmente, em Portugal estamos um bocadinho mais

atrasados, mas, efetivamente, difundimos estratégias específicas para o mobile”. Esse crescimento do uso do mobile é também notado por Inês Condeço: “Temos várias estratégias para mobile, é a área que está a crescer mais, o tráfego e a concretização estão a aumentar exponencialmente no mobile. Cada vez mais as pessoas sentem que é mais fácil, sentem mais confiança em comprar no mobile. Passa obviamente muito por estratégia no Google, Facebook... em termos de display praticamente tudo o que fazemos é mobile, porque efetivamente é onde as pessoas estão nos seus tempos de lazer – já não vão navegar e ver as notícias no desktop. Por isso, para nós, o mobile é fulcral na estratégia de comunicação – em performance e em *awareness*”.

Ao contrário dos exemplos da La Redoute e da FNAC, que levam a cabo estratégias especificamente voltadas para o mobile, na Altar e na Sisley o mobile é inserido na estratégia como um todo, desenvolvida *cross the channel*. Nas palavras de Luís: “A estratégia de mobile é tudo o que nós fazemos de por um lado... está tudo adaptado para mobile”. Já Bruno explica: “quando definimos estratégias, definimos para que sejam *cross the channel*. Algumas coisas estamos a pensar fazer puramente mobile, como uma app para empreendedores (...) mas o mobile, por si, não é uma coisa que nos foquemos muito porque o nosso consumidor é uma pessoa que também passa muito pela web”.

Esta é uma situação também retratada por Mário Mouraz, algo que se prende por tanto a Altar como a Climber serem empresas B2B: “95% dos nossos clientes ainda continuam a usar a solução no desktop e, portanto, ainda não se justificou, dentro dos recursos limitados que temos, passar para o mobile”, explica Mário.

Por sua vez, se Mário Raposo, como referido anteriormente, já não via particular utilidade nas redes sociais para a esfera do marketing, olhando para o tópico do mobile traça um cenário ainda mais negativo: “acho que [o desenvolvimento da utilidade do mobile] está pior. Das marcas que temos contactado e que estão mais à frente, já nos dizem que não vale a pena fazer *apps* porque ninguém faz descarregamento de uma *app* de uma empresa. Ou a *app* tem um benefício direto para o utilizador, mas um benefício multimarca, por exemplo uma *app* do Continente ou da FNAC, ou é muito difícil uma marca isoladamente ter sucesso”.

**Quadro 15 – Resultados de “O impacto da tecnologia no marketing - Utilização de novos canais”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Unidades de Registro</b>	<b>Frequência</b>
4. O impacto da tecnologia no marketing	4.2. Utilização de novos canais	Fulcral ter abertura constante para experimentar novos canais	<p>“Nada está consolidado no marketing, está sempre tudo a mudar...”</p> <p>“Estamos sempre a olhar para isso e a tentar perceber se faz sentido ou não”</p> <p>“Há imensas iniciativas que gostávamos de fazer e essas iniciativas estão relacionadas com diferentes canais”</p> <p>“No nosso caso ainda estamos, enfim, temos que desenvolver.”</p>	4 (66,7%)
		O foco deve ser democratizar o que já existe a nível digital	<p>“temos que ir à velocidade que o mercado nos permite porque, muitas vezes, ser precursor é pior que ser seguidor”</p> <p>“O próprio site tem sofrido uma evolução gigantesca que, por uma questão de recursos humanos, tenhamos inclusive alguma dificuldade face aquilo que devia ser.”</p>	2 (33,3%)

Depois de uma passagem pelos tópicos digitais mais salientes atualmente, os entrevistados foram questionados sobre a sua abertura para novos canais. Neste assunto, foram salientados dois pontos claros: se a experimentação e recetividade a novos canais digitais é fundamental para que as marcas possam acompanhar os tempos e as tendências de mercado, também é preponderante a maturação das ferramentas já existentes.

Olhando para o primeiro fator, Inês Condeço afirma: “nada está consolidado no marketing, está sempre tudo a mudar. Nós estamos a considerar outras redes sociais que estão a crescer (o Pinterest é uma delas). Estamos sempre atentos a outras coisas... outras plataformas, plataformas de comunidade com o Spotify... Estamos sempre a olhar para isso e a tentar perceber se faz sentido ou não”. Em concordância, Mário Mouraz acrescenta: “há muitos canais. Há imensas iniciativas que gostávamos de fazer e essas iniciativas estão relacionadas com diferentes canais. Por exemplo, os sites que fazem rankings de software (...) Canais mais segmentados”.

Por outro lado, Paulo Pinto adverte: “Portugal não está nem de perto nem de longe em maturidade em termos de utilizadores, ou seja, temos que continuar a democratizar aquilo que é a rede digital – nós evidentemente vamos continuar a estar atentos aquilo que são as boas práticas e as tendências do mercado mas temos que ir à velocidade que o mercado nos permite porque, muitas vezes, ser percursor é pior que ser seguidor”. É nesta linha lógica que Luís posiciona a abertura para novos canais na Sisley; para o Diretor Geral, neste momento o fundamental passa por aprimorar os canais já existentes: “o primeiro grande objetivo é o site ser de excelência”. Além deste ponto, a próxima questão fundamental deverá ser a abertura do e-commerce: “o passo seguinte, que será mais uma questão temporal, e que deve ser questionado e avaliado em permanência, é a própria questão do e-commerce - o e-commerce que nós acompanhamos como parceiros, mas que não temos estrutura montada em Portugal. No nosso caso ainda temos que desenvolver. Não é à toa que os nossos parceiros olham para isso e consideram um elemento estratégico de primeira linha”.

**Quadro 16 – Resultados de “O impacto da tecnologia no marketing - o fator Inovação”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>
4. O impacto da tecnologia no marketing	4.5. O fator Inovação	Melhorar processos de forma a ser mais eficiente	“em termos de ferramentas tecnológicas, aí é um acelerar da eficiência”	1 (12,5%)

		Método constante	<p>“em tudo que fazemos tentamos trazer inovação”</p> <p>“olhamos para a inovação de forma metódica”</p> <p>“A outra questão está dentro do nosso dia a dia.”</p> <p>“busca constante de trazer sempre algo qualitativamente melhor”</p>	<p>4</p> <p>(50%)</p>
		Não é uma preocupação de marketing	<p>“É uma preocupação, principalmente da minha parte, não tanto da pessoa de marketing.”</p>	<p>1</p> <p>(12,5%)</p>
		Abordar processos que não sejam intrusivos para o consumidor	<p>“eu não tenho a menor dúvida que nós vamos ter que contactar com o consumidor, não faltam ocasiões para o contactar curiosamente, mas não podemos incomodar.”</p>	<p>2</p> <p>(25%)</p>

Para a maioria dos entrevistados, a inovação, mais do que um elemento preponderante para uma boa performance de marketing, deve também ser um método constante na conduta dos profissionais da área. Nas palavras de Inês Condeço, “em tudo que fazemos tentamos trazer inovação (...) Não temos nenhum departamento de inovação, mas olhamos para a inovação de forma metódica. Temos um programa de inovação interno, com todos os colaboradores, e depois temos uma comissão que avalia se as ideias estão ou não incorporadas nas suas direções”. Por este ângulo, Luís Caeiro de Sá declara: “em termos de meros processos de trabalho, a agressividade de pensar diferente da forma de atuar no retalho, no ponto de vida - isso é uma coisa constante, estamos sempre aqui a pensar no que é diferente para surpreender quer os nossos parceiros quer o nosso consumidor. Chamar a isso inovação é um sinónimo perfeitamente adequado, ou seja, é a busca constante de trazer sempre algo

qualitativamente melhor e que surpreenda pela positiva e chame a atenção do consumidor e dos nossos parceiros”.

Por outro lado, no caso da Climber, apesar de fundamental, o foco na inovação não passa por marketing mas sim pelo próprio CEO: “é uma preocupação, principalmente da minha parte, não tanto da pessoa de marketing. Porque a pessoa de marketing gosta de ter um planeamento e gosta de saber que fazendo x vai acontecer y, uma coisa quase preditiva, sem grande ciência. Para mim, que estou preocupado não só com o *budget* que o marketing tem que gerir mas também arranjar maneiras de crescermos 10x mais rápido com 10x dos recursos que estamos a utilizar, que seja por exemplo o tempo do marketer, eu quero fazê-lo”.

Paulo Pinto, que já anteriormente havia referido a importância da democratização do digital, segue essa mesma linha de pensamento no que toca à inovação: “a inovação é mais em torno da tecnologia que utilizamos para ser super eficientes, às vezes mais do que o que se dá ao consumidor porque ele nem sempre está preparado para isso”. Olhando, assim, para a inovação enquanto forma de desenvolvimento empresarial mais do que para o consumidor final, o Diretor da La Redoute passa a exemplificar: “fala-se imenso de inteligência artificial lá fora, mas depois quando vamos ver quem realmente usa isso... é uma quantidade tão pequena, que só os vanguardistas usam, mas esses não me permitem dar o pão a ganhar aos meus empregados. Por isso temos que continuar aí uma onda de massificação, estando cientes daquilo que é a tecnologia sem a renegar, mas nem sempre a utilizar porque ela não vai dar frutos para o consumidor. Poderá dar frutos sim, para a empresa em termos de eficiência e de aumento de produtividade”.

Olhando, então, por outro lado, para o consumidor final propriamente dito, Mário Raposo considera a inovação no sentido de comunicação com o mesmo sem que tal seja intrusivo: “eu não tenho a menor dúvida que nós vamos ter que contactar com o consumidor, não faltam ocasiões para o contactar curiosamente, mas não podemos incomodar. Isso, o consumidor já não aceita e isso já se sentia no final dos anos 90 e início dos anos 2000 quando as pessoas se começaram a fartar daquelas demonstrações em loja. Ao mesmo tempo, se nós pensarmos bem, nunca tantas marcas falaram com tantos consumidores, só que nós, hoje em dia, temos que deixar o consumidor entrar no nosso mundo, temos de ser quase convidados a entrar e não nos fazemos de

convidados. Isso leva-nos a ter que ser mais criativos do que aquilo que éramos antes”. Em termos de soluções para tal, Mário aclara: “temos que criar um mundo, temos que criar uma experiência que seja suficientemente interessante e aí sim, dentro dessa experiência, o consumidor terá todo o gosto em experimentar coisas. Contudo, torna-se mais difícil, mas mais entusiasmante para o gestor que tem que ser muito mais eficiente que no passado”.

Este é, aliás, um desafio na linha de prioridades de Inês Condeço também, que afirma: “o que realmente me deixaria feliz era conseguir que os clientes gostassem de ser impactados por mim. Que eu tivesse a mensagem certa para eles, que acho que ainda não estamos lá. Esse é que acho que é o nosso desafio, em tudo, que é sentir essa satisfação – uma vez que a comunicação e a publicidade ainda são vistos de forma intrusiva. Portanto acho que, de facto, o grande desafio é pôr os clientes a Gostar da nossa comunicação”.

**Quadro 17 – Resultados de “A Big Data - Uso empresarial”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>
5. A <i>Big Data</i>	5.1. Uso empresarial	Essencial ao funcionamento da empresa	<p>“big data foi o que permitiu o desenvolvimento da empresa”</p> <p>“Somos uma empresa muito forte na <i>big data</i>”</p> <p>“alguns dos nossos clientes contrataram-nos puramente para trabalhar com <i>big data</i>”</p> <p>“usamos nas análises que fazemos”</p>	4 (44,5%)
		Algo que deve passar a ser desenvolvido por marketing	<p>“ainda fazemos uma análise muito normal da informação que temos”</p> <p>“É uma preocupação futura.”</p>	2 (22,2%)

		Não tem implicação direta no Marketing	<p>“Big data em marketing não”</p> <p>“No caso do CRM, aí estamos, acho eu, exatamente no polo oposto àquele em que devíamos estar.”</p>	<p>2</p> <p>(22,2%)</p>
		Não funciona melhor porque os softwares são caros	<p>“Eu acho que os softwares de investigação são caros, pura e simplesmente.”</p>	<p>1</p> <p>(11,1%)</p>

Olhando de forma mais aprofundada para o impacto que a *big data* está a proporcionar ao mercado português, pode-se verificar que a sua relevância é maior nos exemplos de empresas tecnológicas. Para Paulo Pinto, “*big data* foi o que permitiu o desenvolvimento da empresa”. Também no caso de Bruno Silva, este é um aspeto preponderante no funcionamento da Altar: “somos uma empresa muito forte na *big data*; alguns dos nossos clientes contrataram-nos puramente para trabalhar com *big data*”.

Em contrapartida, na Climber, apesar na importância para a empresa, não existe uma ligação à esfera de marketing, ao que o CEO afirma: “*big data* em marketing não, mas usamos nas análises que fazemos (...) Usamos não no sentido de chegar aos clientes mas no aprimorar do software”. Não obstante, Mário não deixa de ver nesta funcionalidade uma brecha para uma melhor atuação de marketing. Para isso, explica que um dos desafios que prevê para a função de marketing passa pela capacidade de encontrar e filtrar informação relevante para o negócio através da *big data*, ao que desenvolve: “há várias maneiras, nomeadamente comprando informação, *scrapping the data* da internet, quer de fontes públicas quer de fontes privadas, ou atuando dentro desse *gap* entre a legalidade e a ilegalidade, conseguindo aceder a informações que neste momento não se tem fácil acesso mas que estão disponíveis”. Revendo neste ponto um fator primordial para uma certa elevação das funções de marketing, o CEO explica: “se o marketing conseguir perceber consecutivamente que há dificuldades e há limitações dentro da forma de comunicação dos meus concorrentes e que nós conseguimos fazer essa comunicação de maneira mais eficiente que os nossos concorrentes, então temos uma vantagem competitiva”.

Para Inês Condeço, além de essencial, este também é, de facto, um elemento a ser melhorado na sua estratégia: “Já é um grande tópico mas ainda não está no ponto que quero, ainda fazemos uma análise muito normal da informação que temos. É uma preocupação futura porque há aqui uma série de variáveis que podemos incorporar e relacionar; não só as vendas mas também a navegação, os interesses, as idas à loja... e isso tudo não está de forma fácil de consumir – e isso é o trabalho que temos de fazer – colocar tudo no mesmo sítio e de forma fácil de aceder.

A dificuldade de filtragem da informação arrematada pela *big data*, tal como Inês sublinha, é uma situação a que Mário Raposo tenta responder: “acho que há um princípio muito simples e universal no marketing: eu só posso trabalhar com informação que me leve diretamente a uma ação. Eu acho que as pessoas se deixam entusiasmar pelo *nice to know* e não pelo *need to know*. A este fator, Mário salienta outra razão para a ineficácia da *big data*: “no caso do CRM, aí estamos, acho eu, exatamente no polo oposto àquele em que devíamos estar. É que não só temos grandes quantidades de informação sobre a pessoa, algumas informações nem sequer podemos utilizar (temos que ter essa cautela) mas muitos poucos softwares que tornam essa informação útil e, portanto, estamos a usar mal a *big data* que temos. Eu acho que os softwares de investigação são caros, pura e simplesmente”.

Caso excepcional, para Luís Caeiro de Sá este não é um fator preponderante nem útil para o trabalho na Sisley: “em termos de segmentação nós trabalhamos um consumidor muito específico, que é um consumidor mais *up scale* no mercado de luxo. Portanto a questão *big data*, que é incontornável para uma série de negócios, para nós não o é. É mais a seletividade do relacionamento e o acompanhamento.”

#### Quadro 18 – Resultados de “A *Big Data* - O impacto prático do RGPD”

Categories	Subcategorias		Unidades de Registo	Frequência
5. A <i>Big Data</i>	5.2. O impacto prático do RGPD	Baixo, apesar de uma reformulação de processos	“Nós criamos um grupo de trabalho – temos um DPO responsável por isso – e o que fizemos... preparamos as pessoas.”	5 (62,5%)

			<p>"Tive que mudar algumas coisas, mas não alterou muito."</p> <p>"tivemos que mudar algumas coisas, mas não muitas, não foi uma dor de cabeça enorme."</p> <p>"Nós fizemos, aqui, um processo de análise e adequação com alguma alteração de processos (...) mas eu penso que passado uns meses já há uma adequação à realidade"</p> <p>"tivemos que mudar algumas coisinhas nos processos (...) não teve grande impacto"</p>	
		Foi algo positivo sobretudo para o consumidor	<p>"O cliente é a pessoa mais importante na empresa, por isso estamos a permitir-lhe toda a informação de forma a que ele possa decidir."</p> <p>"No final é positivo para o consumidor? É."</p>	<p>2</p> <p>(25%)</p>
		Oportunidade para renovar e atualizar as bases de dados	<p>"foi uma oportunidade para se limpar lixo."</p>	<p>1</p> <p>(12,5%)</p>

Após abordadas questões relacionadas com a *Big Data*, os entrevistados foram interpelados quanto à forma como enfrentaram o mais recente Regulamento Geral de Proteção de Dados, Regulamento este aliás aferido a nível europeu com o fim de limitar os contornos do contacto entre marcas e indivíduos.

Em termos gerais, apesar da reformulação de processos necessária para estar em conformidade com a lei, os intervenientes não consideraram as medidas impostas causadoras de grande impacto nas suas atuações. Reflexo disso mesmo é o caso da Climber, ilustrado por Mário Mouraz: "tivemos que mudar algumas coisas, mas não

muitas, não foi uma dor de cabeça enorme. Tivemos que fazer algumas comunicações com o consumidor, mudar algumas coisas na aplicação... ainda estamos a operacionalizar algumas mudanças, mas é uma coisa que estamos bem cientes e estamos a trabalhar e não queremos incorrer com algum problema ao não estar a cumprir com o que foi estabelecido”. Seguindo o mesmo raciocínio, Inês Condeço explica: “tivemos que mudar algumas coisinhas nos processos, não vou dizer que estava 100% , mas a verdade é que nós temos um contrato com os nossos clientes: nós só comunicamos com quem nos deu expressa autorização para o fazer. Portanto, tendo um contrato comercial com essas pessoas, não teve grande impacto. Obviamente, alteramos a nossa política de dados, alterámos o nosso contrato para ser mais claro ou seja, adaptamos algumas coisas, mas não tivemos problemas com a base de dados”. Também Paulo Pinto, Luís Caeiro de Sá, Mário Raposo e Bruno Silva expuseram a mesma situação.

Não obstante, Luís Caeiro de Sá não deixa de advertir: “Houve um momento de semanas em que sofremos um abanão no sentido de tipologias de contacto com o consumidor, mas eu penso que passado uns meses já há uma adequação à realidade. O consumidor está a ligar muito a isso, mas menos do que se esperava. A lei é no mínimo nebulosa com muitas áreas cinzentas e ela tem por base uma proteção do consumidor face aos processos de *big data* de outras grandes empresas que não a nossa. Agora, todos levamos por tabela”. A comprovar precisamente esta situação, Bruno desenvolve: “não foi um problema para nós mas foi para os nossos clientes. Enquanto marketing, por exemplo, tive algumas ferramentas que ficaram indisponíveis para mim. Empresas que estavam sediadas nos USA e que, simplesmente, cortaram o serviço na Europa. Por outro lado, há algumas que uso diariamente e que mudaram algumas funcionalidades”.

Perspetivando a situação, Paulo pinto afirma: “o cliente é a pessoa mais importante na empresa, por isso estamos a permitir-lhe toda a informação de forma a que ele possa decidir”. A corroborar com esta lógica, Mário Raposo considera que mais que algo positivo para o consumidor, esta foi também uma forma de renovação de bases de dados, permitindo que se tornem mais qualitativas: “eu acho que houve uma certa moralização das bases de dados nesse sentido, ou seja, ficaram menores, mas também eram inúteis. Agora só ficaram mesmo as pessoas que queriam receber a informação, portanto não acho que tivesse corrido mal, antes pelo contrário, foi uma oportunidade para se limpar lixo”.

Em nota conclusiva, Luís Caeiro de Sá remata: “no final é positivo para o consumidor? É. A lei devia ser mais explícita ou permitir respirar de alguma forma? Sim”.

**Quadro 19 – Resultados de “A Consumer Experience - O mindset empresarial quanto à relação com clientes”**

Categorias	Subcategorias		Unidades de Registo	Frequência
6. A <i>Consumer Experience</i>	6.1. O <i>mindset</i> empresarial quanto à relação com clientes	A relação com o cliente é essencial em todos os passos do negócio	<p>“É capital.”</p> <p>“O nosso cliente tem que estar sempre na nossa mente, temos que o respeitar em tudo (...)”</p> <p>“e eu acho que há coisas que criam relação e que são fundamentais”</p> <p>“estou mais preocupado não com a <i>big data</i>, mas no relacionamento e o surpreender, o contacto, o manter e o recrutar”</p> <p>“tudo o que seja dar ao consumidor um contacto direto com a realidade, para nós, acho que resulta sempre mais”</p> <p>“o marketing já não é transacional, é relacional”</p>	6 (100%)

Ao longo dos pontos abordados anteriormente, foi por várias vezes referido pelos entrevistados a preponderância que o consumidor tem nas decisões da empresa. Assim sendo, agrupando opiniões acerca desta questão, existe uma clara unanimidade no que toca à relevância do aspeto relacional com o consumidor para o dia a dia empresarial, algo claramente explícito e resumido nas palavras de Bruno Silva: “o marketing já não é transacional, é relacional”. Daí que, para Inês Condeço, o marketing tenha que travar algumas lutas sozinho, na FNAC: “nós somos um dos maiores

promotores culturais do país e essa defesa é preciso ser feita, sob pena de todo o orçamento se dirigir para vender, vender, vender... e eu acho que há coisas que criam relação e que são fundamentais. Acho que somos uma empresa que defende bem isso mas obviamente que é preciso defender essas causas e estamos cá para isso”. Em conformidade com esta visão, Luís Caeiro admite: “estou mais preocupado não com a big data, mas no relacionamento, o contacto, o manter e o recrutar da nossa atividade no ponto de venda, nos sítios onde estamos presentes, de surpreender, conquistar consumidores, mantê-los”.

Esta preocupação com o relacionamento e a satisfação do cliente é, citando Paulo Pinto, “capital”, fruto também da influência que este tem atualmente: “hoje em dia com redes sociais onde o consumidor tem um poder tremendo, se nós não satisfazemos o cliente ele fará questão de o fazer saber”. Mário Mouraz, por sua vez, não deixa de refletir que essa seria uma função importante para o marketing levar a cabo: “Eu adoraria que o marketing passasse mais tempo com os clientes, para os perceber ainda melhor. Neste momento ainda não é uma realidade, quem passa mais tempo com os clientes é a equipa de vendas e de *revenue*, e são eles que ouvem as suas dificuldades e depois sim, sentam-se não só com marketing, com produto também, periodicamente para comunicar que alterações se tenham que fazer, por reclamações do cliente ou por sugestões orientadas para o mesmo tipo de mudança. Mas é vendas quem está a trazer esse feedback do mercado neste momento”. Este desfasamento no contacto direto com o consumidor é algo, aliás, também experienciado por Bruno Silva: “Como somos uma consultora, o tratamento com os clientes é feito por *account leads* e não por marketing. Depois, claro, a informação principal passa por nós. Além disso, o feedback que tenho dos meus clientes é digital, por métricas que tenho online disponíveis (...) neste momento não contacto diretamente com os clientes e o feedback principal que tenho é puramente digital”.

Mário Raposo reforça o valor das experiências: “tudo o que seja dar ao consumidor um contacto direto com a realidade, para nós, acho que resulta sempre mais, mas também porque estamos neste meio de marketing muito específico que é o ambiente”. Colmatando este ponto, Bruno Silva nota uma característica fundamental em qualquer marketer: “alguém adaptado a qualquer momento tratar da *consumer experience*” – que nos leva, aliás, ao ponto seguinte.

**Quadro 20 – Resultados de “A Consumer Experience - A organização na empresa”**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>		<b>Unidades de Registo</b>	<b>Frequência</b>
<b>6. A Consumer Experience</b>	6.2.A organização na empresa	Existe um cargo específico responsável pela <i>consumer experience</i>	“A nível interno temos um responsável pela <i>consumer experience</i> ”	1  (25%)
		Existe a vontade criar um departamento próprio	“agora estamos a considerar montar um departamento que possa levar esses projetos a fim”	1  (25%)
		É tido em consideração, mas não totalmente no departamento de marketing	“Como só trato da parte de Inbound, não me diz muito.”  “volto numa fase final da <i>consumer experience</i> ”  “Eu adoraria que o marketing passasse mais tempo com os clientes, para os perceber ainda melhor”.	2  (50%)

Se a relação com os consumidores é encarada pelos entrevistados como algo fundamental, ponto este que Mário Mouraz ponto que Mário Mouraz acaba por resumir de forma simples: “o nosso cliente tem que estar sempre na nossa mente, temos que o respeitar em tudo, seja na maneira como comunicamos com ele, em como lhe vendemos, no pricing, no branding, como o interpelamos para primeiro contacto”. Assim, foi necessário entender se o conceito de *consumer experience* fazia parte do seu dia a dia e como. O caso da La Redoute é o único que tem um cargo específico para esta temática, como explica Paulo: “A nível interno temos um responsável pela *consumer*

*experience*, precisamente para que percebamos se a *consumer experience* está ou não ao nível do que pretendemos. Fazemos isso com muita minúcia... e ferramentas de topo”. Em busca de seguir o mesmo caminho na FNAC, Inês Condeço demonstra que a necessidade que haja alguém unicamente responsável por esta temática é também uma preocupação na FNAC: “eu estou cá há dois anos e nós, desde o ano passado, começamos a olhar para a *consumer experience* – para o percurso em loja, para o percurso online, *bottle necks*, o que funciona e o que temos que melhorar, tivemos consultoras a trabalhar connosco em áreas que nos pareceram mais críticas... – e agora estamos a considerar montar um departamento que possa levar esses projetos a fim, porque as consultoras normalmente determinam uma série de ações mas, depois, a equipa ”normal” não tem como incorporar mais trabalho de forma relativamente fácil, por isso é preciso alguém que olhe a 100% para isso e que defenda”.

Já no caso da Sisley, esta é uma questão constante no desenvolvimento do trabalho tanto de marketing como de toda a empresa, sobretudo devido ao posicionamento de luxo da marca, como Luís Caeiro de Sá explica: “a questão não é ser importante. Ou tem e a faz bem ou não tem sucesso. Para nós, é preciso não esquecer que estamos a trabalhar no segmento de luxo, portanto esse segmento tem que ser o impacto pela experiência, por tudo aquilo que consegue transmitir ao consumidor. Essa é a chave.”

Se na Climber, como acima abordado por Mário Mouraz, a *consumer experience* não é ainda uma prioridade do departamento de marketing, o mesmo se reflete na Altar, como descreve Bruno Silva: “Como só trato da parte de *Inbound*, não me diz muito. Eu só trato do processo que é preciso para que os clientes venham falar connosco. Depois, volto numa fase final da *consumer experience*, que é quando já se está a avançar com o projeto, quando se está a acertar detalhes... Já conheci muitos clientes nossos mas nunca na primeira conversa”.

**Quadro 21 – Resultados de “Os marketers para lá das competências técnicas - As *soft skills* mais valorizadas”**

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Frequência
------------	---------------	---------------------	------------

<b>7.Os marketers para lá das competências técnicas</b>	7.1. As <i>soft skills</i> mais valorizadas	Foco nos objetivos	<p>“Para mim, a <i>soft skill</i> mais importante – e não é só para marketing – é serem focados nos objetivos.”</p> <p>“Capacidade de ser objetivo e cumprir objetivos”</p>	<p>2</p> <p>(10,5%)</p>
		Gosto pela área	<p>“o bom marketer é a pessoa que está apaixonada”</p>	<p>1</p> <p>(5,3%)</p>
		Criatividade	<p>“Acho que o marketing vive disso, dessa inovação, dessa criatividade, do fazer diferente.”</p> <p>“Ser criativo para arranjar desafios e soluções, ir à procura de respostas.”</p>	<p>2</p> <p>(10,5%)</p>
		Curiosidade e Inquietação	<p>“Inquieto... eu acho que isso é super importante. Eu acho que no marketing, o fundamental é fazer as coisas sempre de forma diferente, se não viramos paisagem, mesmo que estejamos a fazer tudo certo.”</p> <p>“acho que este espírito de curiosidade e inquietação é muito importante”</p> <p>“uma enorme curiosidade”</p>	<p>2</p> <p>(10,5%)</p>
		Saber ouvir	<p>“Depois também é o estar atento, saber ouvir.”</p> <p>“Não há rigorosamente hipótese nenhuma de vingar nesta carreira se não se souber ouvir, mais do que ter uma solução o importante é ouvir.”</p>	<p>2</p> <p>(10,5%)</p>
		Visão 360	<p>“um bom marketer tem que ser um maestro (...) é preciso ter uma</p>	<p>1</p>

			capacidade de visão 360 muito grande e de helicóptero e de perceber como vou ativar o cliente nestas várias maneiras.”	(5,3%)
		Flexibilidade na aprendizagem	“se eu não fosse flexível a aprender rápido... na indústria da tecnologia não sei se me conseguia adaptar.”  “Flexibilidade.”	2  (10,5%)
		Comunicação com a equipa	“Comunicação é super importante – o marketing tem que manter informada toda a empresa de todas as oportunidades, de toda a mudança, de todos os riscos”  “Capacidade de trabalhar em equipa”	2  (10,5%)
		Bom senso	“Ter uma enorme dose de bom senso”	1  (5,3%)
		Empatia	“a empatia, que é a capacidade que temos que ter para nos colocarmos na pele de outros”	1  (5,3%)
		Atenção voltada para as tendências	“alguém que conhece bem o meio digital, tendências, inovações”  “conseguir entender o que é que está a acontecer a nível de tendências no mercado e começar a agir mais rapidamente”  “Estar atento à organização, ao	3  (15,9%)

			cliente, às tendências.”	
--	--	--	--------------------------	--

Sendo o objetivo principal desta investigação a compreensão e o desvendar do papel do marketer nos dias de hoje, a par da liderança de marketing, constituiu-se também relevante perceber que competências pessoais são fundamentais de ser desenvolvidas para a profissão, aptidões estas que vão além do saber técnico mas não menos importantes – as chamadas *soft skills*.

Embora este tenha sido o tema na qual as respostas mais dispersas, não se deixam de traçar alguns pontos onde as respostas dos seis entrevistados confluem. Em dois casos, existe claramente uma especial relevância dada à capacidade de centrar o trabalho nos objetivos, como sublinha Paulo Pinto: “Para mim, a *soft skill* mais importante – e não é só para marketing – é serem focados nos objetivos. Ter uma capacidade de priorização forte... isso é que é importante, creio que cada vez mais”. Em concordância com esta opinião, Mário revela que a capacidade de cumprimento dos objetivos é fulcral para trabalhar consigo: “eu não gosto de trabalhar com alguém que me diga que vai fazer e não faz. O compromisso é muito importante.”

Além do foco nos objetivos, também é esperado que o marketer tenha em si o espírito e vontade de ir mais além, de querer saber mais e fazer mais, que Inês Condeço sublinha: “Um marketer, obviamente, convém que tenha sempre um espírito criativo e inquieto (...) Eu acho que no marketing, o fundamental é fazer as coisas sempre de forma diferente, se não virmos paisagem, mesmo que estejamos a fazer tudo certo. E, portanto, acho que este espírito de curiosidade e inquietação é muito importante – fazê-lo passar para toda a equipa”. O mesmo sublinha Mário Mouraz: “ser criativo para arranjar desafios e soluções, ir à procura de respostas”, a par de Luís Caeiro de Sá, para quem a curiosidade é também imprescindível.

Por outro lado, Mário Raposo descredibiliza a relevância dada à criatividade, considerando que existe outra receita mais eficaz para o sucesso do marketer: “eu acho que a empatia e a capacidade de analisar números são fundamentais. Ao contrário do que possa parecer, não acho que a criatividade seja tão importante como isso (...) uma boa análise e um bom ouvinte, praticamente dão-nos as respostas. Quando temos estas duas características a resposta praticamente está lá”. Assim, para Mário, “não há

rigorosamente hipótese nenhuma de vingar nesta carreira se não se souber ouvir, mais do que ter uma solução o importante é ouvir”.

Na importância de saber ouvir, Mário Raposo e Inês partilham da mesma opinião; para a CMO da FNAC, a par de outras competências, o essencial “também é o estar atento, saber ouvir. Estar atento à organização, ao cliente, às tendências... a *soft skill* de não achar que sabe tudo, de estar muito aberto”. Por sua vez, a importância do acompanhamento de tendências é também um ponto levantado por Mário Mouraz e Bruno Silva. Para o *marketing specialist* da Altar, “... o marketer já não é alguém que sabe muito bem escrever um anúncio ou fazer uma venda, mas sim alguém que está sempre a olhar para as novas tendências e a aplicá-las ao negócio”, não deixando de sublinhar os ciclos cada vez mais curtos dos esforços de marketing e a necessidade de acompanhar a velocidade a que o mercado se desenvolve: “o marketer excelente de hoje já não é o marketer excelente de amanhã; e se quer ser bom tem sempre que se adaptar – semana a semana, mês a mês, ano a ano... às novas tendências, à nova tecnologia, às novas redes sociais... e fazer com que a sua empresa e o seu modelo de negócio se adapte a essas tendências”. Para tal, destaca o poder da flexibilidade: “é preciso ter muita rapidez de aprendizagem e resiliência (...) se eu não fosse flexível a aprender rápido... na indústria da tecnologia não sei se me conseguia adaptar”.

A par destas valências, a maioria dos entrevistados denota também uma componente social especialmente importante para uma boa performance de marketing. Para Mário Raposo, este elemento é o mais primordial de todos: “Eu acho que a primeira característica de um marketer, e isso procurarei sempre nas pessoas que trabalharem comigo, é a interação social”. Sublinhando a importância do trabalho em equipa, o CEO homónimo, Mário Mouraz, não deixa de salientar: “Comunicação é super importante – o marketing tem que manter informada toda a empresa de todas as oportunidades, de toda a mudança, de todos os riscos... para aumentar o número de oportunidades”. Na opinião de Raposo, outra competência a destacar neste sentido é a empatia, note-se, a capacidade de compreender o público: “a empatia, que é a capacidade que temos que ter para nos colocarmos na pele de outros, porque muitas vezes eu no marketing vou ter que mudar um hábito que eu próprio não quero mudar em mim”.

Em modo conclusivo, Inês Condeço destaca a necessidade do marketer ser capaz de gerir um largo número de competências, sejam elas técnicas ou pessoais, de forma a ter uma perspetiva global constante do seu trabalho: “Depois, um bom marketer tem que ser um maestro; antigamente, fazia-se um anúncio, as coisas eram mais fechadas... hoje em dia os *touchpoints* são tantos que é preciso perceber como mastrar tudo isto – é preciso ter uma capacidade de visão 360 muito grande e de helicóptero e de perceber como vou ativar o cliente nestas várias maneiras. Se se é muito boa a fazer uma coisa mas, depois, não se percebe como é que as outras variáveis todas funcionam, acaba por ser complicado.”

Não obstante, Paulo Pinto não deixa de sublinhar algo que, na sua visão, é fundamental e transversal a todos os pontos aqui desenvolvidos: “o bom marketer é a pessoa que está apaixonada. Pode não ser o melhor técnico, mas uma pessoa apaixonada é melhor do que qualquer técnico”.

#### **Capítulo 4 - Discussão de Resultados**

Após a análise dos dados obtidos nas entrevistas, categoria a categoria, foi importante descobrir padrões e linhas lógicas entre as entrevistas dos seis intervenientes deste estudo. Neste sentido, neste capítulo estão descritas as principais ideias salientadas pelos intervenientes do estudo, além do estabelecimento uma base conclusiva sobre as mesmas.

Partindo pelo objetivo mais amplo, serviu o primeiro grupo de tópicos para responder à questão de qual seria o papel dos marketers nas empresas, em termos práticos. Assim, a primeira questão que se queria ver esclarecida era, para ambos os casos - CEOs e CMOs - o que significava afinal o marketing, genericamente falando. É importante ter em consideração que as respostas dadas estão, invariavelmente, ligadas e influenciadas pela realidade que os entrevistados integram. Assim sendo, foi possível, primeiramente, depreender que existiu uma maioria de respostas que sustentam que o marketing é uma área fundamental na participação da gestão das empresas. Mário Mouraz, CEO da Climber, expressou aliás que os esforços de marketing devem estar diretamente associados ao crescimento da própria empresa. Ainda assim, existiu

também uma ideia geral de que esta participação de topo nos negócios tem uma conexão subjacente com os consumidores. Se, para Paulo Pinto, Diretor da La Redoute em Portugal, e Inês Condeço, Diretora de Marketing da FNAC em Portugal, é de extrema relevância ir ao encontro dos desejos dos clientes, para Luís Caeiro de Sá, Diretor da Sisley Paris em Portugal, é fundamental que se vá mais além e se antecipe, aliás, as necessidades e desejos do público. Também para Luís, a emergência do mundo digital no mercado forma uma nova brecha de atuação nas empresas. Olhando para o panorama global, esta declaração foi um caso particular, uma vez que, para a quase totalidade dos restantes participantes, o digital já está assente nas funções de marketing de forma intrínseca.

Olhando para estas respostas, pode-se dizer, num primeiro estágio, que o marketing passa então pelo ativo de gestão da empresa que intercede diretamente com as necessidades e desejos do consumidor. Fragmentando esta assunção, os entrevistados foram então questionados quanto aos objetivos dos departamentos de marketing nas suas empresas. Aqui, compreendeu-se que existe um foco principal na geração de vendas ou oportunidades de negócio, ao mesmo tempo que se tem em conta a defesa da marca e a satisfação do consumidor, não excluindo pontos como a operacionalização de ações ou criação de experiências. Por outro lado, olhando para as funções propriamente ditas do marketing, a maioria defendeu que o departamento e a sua liderança exercem funções de estratégia, mais que operacionais. Neste âmbito, surgiram descritos dois novos conceitos, nas vozes de Bruno Silva, *marketing specialist* da Altar, e Mário Mouraz: o *Inbound Marketing*, trazendo à superfície a importância do conteúdo; e o *Growth Hacking*, sustentando a importância da inovação aliada ao crescimento, por vias alternativas e menos convencionais. Para compreender esta situação, foi clarificado que ambos se inserem no mercado voltado para a tecnologia e das start ups. Descodificando os dois conceitos, os entrevistados explicam:

“O *Inbound Marketing*, ou seja, a criação de conteúdo, de presença, ligações e reputação online para que os nossos clientes nos encontrem e não vice-versa. Não fazemos anúncios, não enviamos e-mails, esse tipo de coisas. Por outro lado criamos artigos de opinião, casos de estudo, ferramentas e textos em plataformas para que ajudemos empreendedores respondendo a questões que tenham. Eles naturalmente reconhecem em nós esse valor e acabam por nos contactar para esse efeito” [Bruno Silva, 25/07/2018].

“Qualquer empresa precisa de clientes, portanto, o marketing precisa de garantir que se trazem clientes. E está a começar a associar-se com *growth hacking*, que é arranjar novos modelos alternativos de crescer 10x mais rápidos com menos custo” [Mário Mouraz, 02/08/2018].

Contemplando, ainda, a posição do marketing nas empresas, os entrevistados sublinharam a indispensabilidade da relação com os restantes departamentos, dos quais se destacou a equipa comercial/vendas. Na grande generalidade, foi confirmado que a área de vendas traz *insights* importantes do mercado, muitas vezes sendo a base de informações de marketing sobre o seu público, informações estas que surgem pela via relacional direta com os consumidores - da qual o marketing carece. Olhando para o marketing como um motor importante de desdobramento de ações executadas por vendas, como descreveram Paulo, Inês, Luís ou Mário Raposo, é importante que os departamentos comerciais sejam informados e motivados, no sentido de garantir o sucesso dos produtos ou serviços da empresa.

Estando o primeiro grupo de questões concluído, a comparação entre visões da liderança de empresas (CEOs) e liderança de marketing (CMOs) foi crucial para responder ao objetivo de compreender a influência dos departamentos de marketing e dos CMOs nos quadros estratégicos das empresas. Diretamente questionados nesse ponto, a média das respostas dadas pelos CEOs encontrou-se nos 6,3 pontos de 10, sendo ligeiramente mais baixa que a dos marketers, que se posicionaram nos 7,4. No entanto, foi necessário ter o contexto em conta para compreender estes valores e comprovar que a diferença não é significativa. Neste sentido, importa considerar que apenas Paulo Pinto assumiu um valor de 10, uma classificação que está em concordância com o seu discurso em que demonstra uma relação de grande confiança com a diretora de marketing. Por outro lado, Paulo não deixou de referir que esse valor não reflete na totalidade a realidade portuguesa, onde ainda há um caminho a percorrer. Já os valores mais baixos partiram de Mário Mouraz e Luís Caeiro de Sá, ambos com departamentos de marketing recentes que estão a sofrer ajustes para que possam ter uma performance que corresponda totalmente às suas expectativas. Se para Mário o planeamento já correspondeu às suas expectativas e agora se trata de uma questão de tempo até que haja provas evidentes da funcionalidade do marketing na Climber, para o Diretor Geral da Sisley Paris, Luís, é de sublinhar a importância que a análise de resultados tem neste panorama, causa que associa à baixa preponderância estratégica, além da própria questão da dependência de *guidelines* internacionais.

Já entre os valores dos responsáveis de marketing não se verificaram grandes discrepâncias, bem como houve uma certa conformidade de que existe margem para obterem maior influência; a visão de Mário Raposo foi de que esta poderia ser uma área bastante poderosa quando bem feita. Inês sublinhou que a nova fase que se vive - a da comunicação personalizada e mais individualizada com os clientes - impulsiona a pertinência e significância do marketing nas empresas (e no caso da FNAC particularmente).

Se os CEOs descreveram boas relações com os seus responsáveis de marketing, esta foi uma realidade também comprovada pelos marketers entrevistados. No entanto, para o segundo grupo, não se pode deixar de referir pequenas hesitações demonstradas. Inês não deixou de referir a necessidade do marketing ter que lutar por algumas das suas causas e Bruno reiterou que, no final de contas, quem tem a palavra final são os seus chefes. Mário, pela sua experiência, dividiu as situações e afirma que a única vez que esteve em total conformidade com os seus CEOs foi quando estes vinham, também eles, da área de marketing. Este é um dado curioso que se pode associar a outros casos neste estudo; Paulo Pinto referiu o mesmo ao longo da sua entrevista, note-se, que a sua experiência de marketer tem um papel relevância no que toca a compreender e envolver-se com os esforços de marketing na La Redoute. O mesmo aconteceu com Luís Caeiro de Sá, que embora exponha algum desalinhamento de expectativas, não deixou também de referir que as razões prenderam-se mais por questões externas do que propriamente um desajuste a nível de objetivos de negócio e resultados de ações realizadas.

No que toca à análise de resultados, existiu unanimidade quanto ao peso que a componente analítica do marketer tem na sua preponderância na empresa como um todo. Todos defenderam um marketing de natureza mais “científica” (como o descreveu Inês Condeço), onde a análise constante de ações e técnicas, aliada à análise do mercado, deve ser o principal guia da performance do marketer. Paulo Pinto salientou o facto de, em Portugal, no entanto, esta não ser a realidade que mais se verifica; refere, aliás, que nas suas aulas enquanto professor universitário ainda são muitos os alunos que ficam surpreendidos quando afirma que só procura perfis com orientações analíticas. Mário Raposo, por sua vez, explicou esta contrariedade tocando num ponto sensível para alguns profissionais: o medo da própria apresentação de resultados. No entanto, para Mário, o *mindset* de que maus resultados são algo necessariamente

negativo e, portanto, algo a ser escondido das administrações, tem que mudar. No raciocínio do CEO, também ele marketer, é nos resultados, sejam eles positivos ou não, que está a chave para se fazer melhor na vez seguinte e por aí adiante.

Para Inês e Bruno, o marketing digital e as suas ferramentas vieram facilitar o trabalho de agrupamento e análise de dados. Se, na esfera cibernética, praticamente tudo pode ser medido, o mesmo não se pode dizer das estratégias mais tradicionais.

Atendendo ao objetivo de posicionar o papel do marketer num paradigma empresarial modificado pelos rápidos desenvolvimentos tecnológicos, os entrevistados foram indagados quanto à temática do digital que, por sua vez, foi perspectivado por cada um de formas claramente diferentes. Para os negócios mais assentes na tecnologia, o digital por si só não é sequer uma questão; faz parte da natureza do negócio, como são os casos de Mário Mouraz na Climber e de Bruno Silva na Altar. Para Paulo Pinto, na La Redoute, a questão também não se põe uma vez que estão totalmente maturados neste aspeto. Para Inês Condeço, na FNAC, ainda há caminho para fazer; já na Sisley, segundo Luís Caeiro de Sá, esse também é um foco essencial e com grande necessidade de desenvoltura. No outro lado do espectro, Mário Raposo desvalorizou o poder que tem vindo a ser dado ao digital, tendo referido que nenhuma marca ainda conseguiu realmente migrar de forma efetiva e eficaz para nenhuma das plataformas existentes. Posto em perspetiva, a grande maioria (5 em 6) denotou uma preponderância fundamental no meio digital, tanto a nível de possibilidades atuais como de futuro. Ainda assim, Inês Condeço e Mário Raposo estiveram de acordo no facto da comunicação ter que ser cada vez menos intrusiva e, por outro lado, cada vez mais integrada de forma suave e discreta na vida do consumidor, para que este goste, efetivamente, do tipo de comunicação que consome.

Neste seguimento, se a maioria não deixou de salientar o valor do digital nas suas estratégias, desvalorizaram, por outro lado, o papel das redes sociais para a finalidade de vendas. Existiu uma grande concordância nos intervenientes de que as redes sociais são sobretudo utilizadas para fins de desenvolvimento da marca - uma maneira, portanto, de criar *brand awareness*, enunciar feitos importantes, contactar com um público mais diferenciado ou inspirar. Bruno Silva revelou, também, a importância das redes sociais de nicho para uma maior proximidade com um público bastante

segmentado que, no seu tipo de negócio, acaba por ser bastante útil para o estabelecimento de contactos.

Já o *mobile*, por sua vez, foi considerado um fator primordial nos casos de negócios B2C (como é o caso da La Redoute, da FNAC e da Sisley em termos de objetivos de *sell out*). Este canal, aliás, representa já valores significativos de tráfego e foi, nas palavras dos entrevistados, algo essencial a ter em conta. Por outro lado, nos casos B2B, uma vez que os utilizadores estão mais conectados ao *desktop*, este não representa a mesma relevância. Mário Raposo, por sua vez, salientou também neste ponto a importância de não ser intrusivo; na sua opinião, o *mobile* representa uma atmosfera ainda mais nublada que as redes sociais enquanto instrumento de marketing, sob a forma de ineficácia de penetração das apps.

Abordada a temática da abertura para a utilização de novos canais, existiu uma clara ideia que o acompanhamento das tendências é fulcral para as estratégias de marketing. Assim sendo, o uso de novos canais deve ser sempre considerado, mas não sem cautela - fator este assinalado por Paulo Pinto, que sublinhou a importância de deixar que o próprio consumidor se adapte às ferramentas que tem. Afinal de contas, é importante não esquecer que o digital é algo que está em desenvolvimento constante não só para as empresas, mas também para os consumidores. Por outro lado, a questão da inovação foi enfrentada como essencial enquanto método constante no pensamento de marketing - idealmente falando. Para alguns CEOs, apesar de ser fundamental a constante busca pela inovação, esta nem sempre é uma preocupação que está nos ombros de marketing.

Ainda a nível de tendências do mercado, se a *big data* configurou, claramente, uma ferramenta capital para uns, não deixou também de ser um desafio ou mesmo inútil para outros. Na Climber, a título de exemplo, a *big data* está na raiz do software/ produto da empresa mas não é utilizada no campo de marketing. Também na Sisley não tem utilidade prática uma vez que incide no mercado de luxo a nível de cosmética e, portanto, relativamente pequeno em Portugal. Luís Caeiro de Sá não deixou, no entanto, de referir que é um aspeto tido em conta na empresa em termos internacionais. Por outro lado, para o trabalho de Bruno Silva na Altar, é uma constante. Mário Raposo, por sua vez, alertou para o facto do tratamento da *big data* ser algo pouco claro por uma questão base relativamente simples: o que mais importa é a qualidade, não a quantidade, embora

definir as linhas entre uma coisa e outra possa ser um caminho complexo. Reforçou, assim, a imprescindibilidade de se compreender que dados se está a analisar, em primeiro lugar e aconselha a que os marketers não se entusiasmem pelo *nice to know*, mas sim pelo *need to know*; no final de contas, é preciso ter em mente que existe muita informação sem utilidade prática. Por outro lado, salientou também um “simples” e importante facto: os *softwares* de análise são caros e, portanto, de difícil alcance para muitas empresas, sobretudo as mais pequenas.

A *big data* trouxe consigo uma a evidência de uma clara facilidade no acesso às informações dos consumidores. De forma a proteger os mesmos, entrou em vigor em maio de 2018, a nível europeu, o Regulamento Geral de Proteção de Dados, construído com medidas restritivas no que toca ao contacto que as empresas estabelecem com o público. Questionados quanto ao impacto destas medidas, todos reportaram uma adaptação com relativa facilidade, depois de uma fase inicial mais conturbada. Em alguns casos, viu-se até nesta situação uma oportunidade de renovação de bases de dados, eliminando contactos que ao longo do tempo deixaram de ser relevantes. Não obstante, Luís Caeiro de Sá não deixou de criticar a falta de clareza da lei e as múltiplas interpretações que à mesma foram dadas, criando alguma instabilidade na gestão de mudanças a realizar.

Por outro lado, os entrevistados também consideraram que a medida foi algo de positivo para os consumidores - sendo este um fator importante, uma vez que todos defenderam a importância da satisfação dos mesmos. Partindo, assim, para a perceção da relação com os clientes, CEOs e CMOs sublinharam que o elo que liga ambos (empresa e público) é o mais fundamental, sobretudo no que toca ao marketing, cuja dinâmica descreveram como relacional. Embora ambos os grupos tenham revelado plena consciência desta influência, Mário Mouraz sugeriu que gostaria que o marketing pudesse passar mais tempo com o cliente a fim de o conhecer melhor e potenciar a comunicação que lhe endereça.

Mário Raposo sublinhou, no aspeto relacional, o papel das experiências – sobretudo quando opera no marketing de causas. Essa questão levou-nos à *consumer experience*, que todos descreveram como essencial no desenvolvimento de estratégias e no funcionamento do negócio. Num dos casos, o da La Redoute, existe uma função estritamente orientada para a temática; na FNAC, o mesmo procedimento está a ser

considerado. Já na Sisley, segundo Luís Caeiro de Sá, este é um processo adjacente a qualquer formulação de estratégia ou ações, salientando que a realidade do mercado de luxo e orientação *upscale* assim o requerem. No caso da Climber e da Altar, apesar de fundamental, a questão não é especificamente uma responsabilidade de marketing.

Por fim, sob o objetivo de se traçar um perfil do que é um bom profissional de marketing, foi relevante olhar para as competências que ultrapassam o saber técnico dos marketers mas que, não obstante, são fundamentais para a sua performance – as *soft skills*. Neste tópico, pôde-se verificar uma grande dispersão de respostas. Olhando para as competências sugeridas por mais que um dos intervenientes; dois dos CEOs sublinharam a preponderância do foco nos objetivos, ao qual aliaram ideias como a capacidade de estabelecer prioridades e cumprir seriamente com os objetivos a que se propõem. Por outro lado, a criatividade não foi posta de parte. Inês Condeço, CMO, destacou a importância do fazer diferente. Por outro lado, Mário Mouraz, CEO, perspetivou esta *skill* mais enquanto forma de encontrar diferentes formas de solucionar problemas ou até contornar pequenos orçamentos. Já Mário Raposo descredibilizou largamente esta *skill*. Para o marketer, uma boa análise de dados aliada a uma boa capacidade de ouvir são o suficiente para uma boa performance.

*Saber ouvir* foi outra das competências mencionadas mais que uma vez, ponto onde Inês e Mário Raposo corroboraram. Como acréscimo, foi mencionada a capacidade de ir mais além do que o óbvio, sob a forma de *skills* como inquietação ou curiosidade. A aprendizagem rápida e facilidade em colocar-se no papel do consumidor foram, também, destacados.

Por fim, Paulo Pinto não pôs de lado alguma poesia: “o bom marketer é a pessoa que está apaixonada. Pode não ser o melhor técnico, mas uma pessoa apaixonada é melhor do que qualquer técnico”.

Tendo-se já conseguido obter uma visão geral sobre a informação principal extraída das entrevistas através da análise de conteúdo, tornou-se oportuno estabelecer uma ligação conclusiva entre tais dados e as ideias centrais do enquadramento teórico que guiou, numa primeira fase, este estudo. O estabelecimento desta ponte entre as duas fases desta investigação permitiu, complementarmente, ter uma inclusão mais completa dos resultados finais deste estudo.

Neste sentido, em termos do marketing genericamente falando, existiu um consenso no que toca a uma área que engloba duas ideias fundamentais: cliente e marca, tal como aferia o estudo de Lima (2010), não tendo havido, no entanto, qualquer menção à *gestão de produto*, um pilar mencionado pelo mesmo autor. Dos dois fatores, o cliente assume um papel fundamental no foco dos esforços de marketing, pelo que conceitos como o da *consumer experience* são chave para a performance do marketer.

No entanto, se a teoria descreveu um decréscimo do envolvimento do marketing numa gestão mais direta das empresas, o mesmo não se pôde verificar no estudo; na verdade, existiu uma confluência de opiniões dos entrevistados que remetem o marketing para um lugar de relevância na ajuda da gestão da empresa.

Por conseguinte, no que toca às competências técnicas, existiu uma clara preponderância da vertente estratégica e organizativa dos profissionais de marketing. A forma de descrever esta situação pelo *The Economist* (2015, p.16) enquanto gestão dos “detalhes ao serviço de grandes objetivos de negócios” resume de forma eficaz as assunções de tanto os CEOs como os CMOs entrevistados. Por outro lado, se de forma genérica, a teoria salientou a importância da relação entre marketers e equipa de vendas, o mesmo se pôde verificar na análise de dados do estudo; afinal de contas, vendas pode dar *insights* relevantes ao próprio trabalho de marketing.

Outro ponto destacado na revisão de literatura debruçou-se sobre o desfasamento entre CMOs e a influência nos quadros executivos das empresas (Kumar, 2004; Homburg, 2015; Zbucheá, Mocanu, 2015, Fournaise Marketing Group 2011, Fournaise, 2012, Groysberg, Kelly & McDonald, 2011, Klaus *et al*, 2014). No cerne desta questão, os mesmos autores destacaram a fraca capacidade de análise de resultados por parte de marketing. Olhando para o quadro dos empresas e profissionais portugueses destacados neste estudo, a verdade é que os CEOs posicionaram marketing numa situação média baixa de influência. Contudo, as opiniões foram de extremos – entre os muito baixos e os muitos altos. Nas três entrevistas a CEOs, apenas num caso se pôde verificar uma preocupação associada à análise de dados. Sendo problema ou não, a verdade é que esta competência de marketing foi extremamente salientada ao longo de todas as entrevistas, sendo o ponto de maior unanimidade de opiniões.

Por outro lado, os estudos apontados no enquadramento teórico denotaram também uma insatisfação por parte dos CEOs em que marketing produza ações com

claro retorno financeiro (Fournaise, 2011). Esta realidade, por sua vez, não se verificou nesta investigação. O que se verificou, aliás, foi uma compreensão por parte dos CEOs na temporalidade da reprodução dos resultados de marketing, que normalmente são verificáveis apenas a longo prazo, aspeto este trazido por outros autores ao longo do desenvolvimento do quadro teórico (Homburg, 2015; Kotler, 2012; Boyd *et al*, 2010; Srinivasan e Hanssens, 2009).

Outra das ideias fundamentais trazidas à discussão na literatura do tema foi a criação de outras denominações e departamentos orientados para desafios mais concretos que substituíssem o marketing. É o caso do *Chief Growth Officer* (Sanderson *et al*, 2015) que, contrapondo, para Mário Mouraz, não se trata de uma substituição mas sim de uma evolução desejável do CMO para um ativo de crescimento da empresa, através de estratégias como o *growth hacking*. Algo que, aliás, também havia sido mencionado pela Accenture (2016) que concluiu existir uma preocupação cada vez maior com o “crescimento disruptivo”, leia-se, formas alternativas de gerar lucro ou atingir os objetivos das empresas, responsabilidade esta que vêm recair sobre os CMOs.

Por seu lado, os responsáveis de marketing entrevistados posicionaram-se num nível médio alto em termos de influência estratégica, situação esta que contrastou com estudos como de Davis (2006) ou Klaus *et al* (2014) que, por sua vez, desvendavam uma realidade em que os próprios CMOs confirmavam o seu cada vez maior afastamento dos quadros executivos. Por outro lado, existiu, sim, uma concordância no que toca à apresentação de dados. Se Zbucnea e Mocanu (2015) reforçavam a necessidade dos marketers se focarem cada vez mais na criação de métricas orientadoras do seu trabalho para que haja uma clara medição de impacto, Mário Raposo acentuou, ainda, esta questão como fundamental para que haja uma evolução do profissional de marketing, independentemente de, por vezes, alguns resultados puderem ser menos positivos. Raposo sublinhou que perder este medo é essencial para a reformulação e melhoramento da estratégia de marketing. Bruno Silva referiu o conceito de *T Shape Marketers*, nome dado aos marketers que regem o seu trabalho por uma constante análise de dados que, posteriormente, serve de base para qualquer tipo de ações que estabeleçam.

O conceito de *T Shape Marketers* trazido por Bruno foi algo referido nas esferas de negócios tecnológicos, o que nos levou a outro factor central deste estudo: a tecnologia. Vista como uma oportunidade tanto na teoria como nas entrevistas realizadas, a esfera digital foi caracterizada como um lugar onde o “content is king” (Grovo, 2015), Mário Mouraz e Bruno Silva salientaram a preponderância do *Inbound Marketing*.

Por outro lado, as redes sociais, percepcionadas por alguns dos entrevistados com a finalidade de criação de *brand awareness*, mais do que propriamente de vendas, foram salientadas no quadro teórico como espaços que exigem uma maior transparência por parte das marcas, algo aliás salientado por Paulo Pinto, que não deixou de alertar para o poder participativo do consumidor nas mesmas: “hoje em dia, com redes sociais, onde o consumidor tem um poder tremendo, se nós não satisfazemos o cliente ele fará questão de o fazer saber”.

Outro foco de ambas as vertentes englobou a *big data*. Neste ponto existiu, uma variação de respostas; se, para uns, “data is the new oil” (Otten, 2017, p.9), para outros o relacionamento pessoal com os consumidores continua a ser fator de vantagem competitiva (Garrigos-Simon et al, 2012), como Luís Caeiro de Sá referiu também. A ideia fundamental a contemplar neste tópico foi resumida por Mário Raposo, que referiu o perigo do entusiasmo exacerbado pela quantidade da informação em detrimento da qualidade da mesma; assim, para compreender a *big data*, é fundamental que se estabeleça uma reflexão do que é, realmente, importante de saber.

Por último, a nível de competências pessoais, a teoria apontou para a importância de interligar criatividade e capacidades analíticas pois, afinal de contas, uma coisa não invalida a outra (Sweetwood, 2016) – sendo, portanto, uma boa conclusão ao tema.

## Capítulo 5 – Conclusão

### 5.1. Conclusão Final

Este estudo iniciou-se com a leitura e descrição de artigos que punham em causa o papel do marketer; sinais de que nem a teoria nem a prática se reviam mais numa influência sustentada pela lógica dos 4 Ps e que o marketing cada vez mais se resumia às funções de comunicação, com uma clara perda de domínio nos quadros estratégicos. Para justificar tal cenário, foi criticada a relevância desacerbada dada ao fator ‘criatividade’, referida uma séria falta de atenção voltada para os resultados e dados do mercado cimentada pela falha, em primeiro lugar, de apresentação dos próprios resultados.

Para perceber em que ponto se encontrava o marketing no tecido empresarial português, foi importante o desdobrar de visões de tanto marketers como chefes e gestores de empresas, uma vez que, invariavelmente, ambos têm papéis ativos na formulação da profissão. Das entrevistas e sua análise, foi então possível responder à questão de partida, enunciada no início desta dissertação: “qual o papel dos marketers no meio empresarial português?”. Desta feita, pode-se concluir que o marketing é considerado um ativo importante na estratégia empresarial, devendo ser um motor do crescimento das empresas que integra. Nestas, tem um relevante papel na defesa de consumidor – que deve procurar conhecer o máximo possível – e na defesa da marca, cujo conhecimento bíblico deve ser um fator de diferenciação em relação aos restantes departamentos da empresa. Não obstante, a sua influência tem margem para crescer se houver uma forte componente analítica nos profissionais, que oriente a sua atuação – essencialmente de estratégia.

A sua envolvimento no crescimento da empresa foi, aliás, sublinhada, sendo também apontado um método para tal: o *growth hacking*, a realização constante de ações rápidas e inovadoras que potenciem a evolução da empresa, sobretudo no caso das empresas de dimensão mais pequena.

Não se pode, contudo, falar do marketing atual sem se mencionar e analisar a componente digital. Nesta parte, não houve um consenso de visões, evidência também de que há um caminho a percorrer neste sentido; seja na democratização do uso do digital pelos clientes, na formulação de estratégias eficazes ou de estratégias de todo.

Não obstante, a maioria das opiniões convergiu na importância que o assunto tem e nas oportunidades que traz – nomeadamente para a medição de resultados, que é facilitada pelas ferramentas digitais, ou na aproximação da relação com o cliente, através do CRM.

Neste âmbito, foi destacada a importância do conteúdo, sobre o nome de *Inbound Marketing*, algo completamente novo no que toca à comparação com a revisão de literatura. Assim, subentende-se, a criação de reputação online constante, de forma a chegar ao consumidor através de histórias que o permitam envolver com a marca de maneira mais próxima e frutífera. Por outro lado, as redes sociais são vistas como um seguimento destas ideias; plataformas sobretudo úteis para criação de *brand awareness*, uma forma de comunicar com o público a personalidade da marca, mais que os produtos propriamente ditos.

Na esfera digital, o *mobile* mostrou possuir uma preponderância assente, ainda que dependendo dos negócios; nos casos B2B, tal não se aplica. Na comunicação digital com os clientes, é salientado o risco de se ser intrusivo com o consumidor, entrando em espaços que o próprio usa com fins sociais não com vontade de ser interrompido pelos discursos das marcas. Assim, foi apontada a solução de haver um foco nas experiências, na convivência em espaços onde o consumidor esteja mais aberto à convivência com marcas, ao invés da sua esfera mais pessoal. Por isso, a *consumer experience* é absolutamente fundamental a ser tida em conta em qualquer estratégia. A *Big Data*, neste alinhamento, pode ser uma ferramenta útil – mais útil nos casos de negócios tecnológicos ou nas empresas de maior dimensão tanto de recursos humanos como financeiros. Não obstante, este foi um tema que levantou alguma confusão. Conclusivamente, pode-se compreender que requer, essencialmente, uma lógica de *back to basics*, tendo como princípio uma ideia clara do que é necessário saber, ou invés de tudo o que se pode saber.

Por último, às competências técnicas enunciadas, devem servir competências pessoais específicas de complemento. Assim, concluiu-se que é esperado de um bom marketer uma mistura entre análise, capacidade de priorização, inquietação, criatividade, bom gosto, flexibilidade e paixão.

Em resposta aos vários artigos que previam um despique da profissão, este estudo vem comprovar que o marketing é uma área com futuro – um futuro que tem que ser

adaptado, não sem dores de crescimento e não sem mudanças profundas, mas que está a fazer o seu caminho. A todos os seus profissionais, cabe a função de exercer a mudança; não só na vontade de melhorar a sua performance, como também de clarificar e impor o seu papel nas empresas. Afinal de contas, o marketing são as pessoas – e as pessoas são tudo.

## **5.2. Contributos**

Foi abordado, nesta dissertação, um assunto com pouco desenvolvimento em Portugal e no cerne de várias discussões académicas internacionais. Por isso, optou-se por fazer um estudo qualitativo, pois o objetivo não seria apurar a absoluta totalidade da esfera empresarial portuguesa mas sim fazer um estudo exploratório do tema e perceber como o assunto está a ser levado a cabo – não fosse esta uma investigação, nestes moldes, pouco comum.

Na vertente teórica, a vantagem deste estudo passa por um vasto apanhar de ideias que conceptualizaram a evolução do marketing e dos marketers, desde as ideias basilares da área até aos desafios práticos maioritariamente abordados na literatura. Por isso, numa ótica mais prática, este pode ser um importante guia orientador para marketers – tanto por ser um apanhado de algumas boas práticas da profissão, bem como por desvendar expectativas tidas em relação aos próprios, não esquecendo o traçar de linhas indicativas de respostas aos desafios tecnológicos que têm vindo a transformar a profissão. O cruzamento entre teoria e prática foi, assim, encarado com um dos principais contributos deste trabalho.

## **5.3. Limitações**

Para uma melhor compreensão desta dissertação, foi também fundamental que se apontassem as limitações na sua realização. Assim, um dos aspetos menos positivos deste estudo prendeu-se pelo tamanho da amostra utilizada que, aliás, devido à sua concentração na área geográfica de Lisboa, não representa totalmente a esfera portuguesa. Não obstante, é de referir a dificuldade de alcance ao tipo de cargos sobre os quais se desdobrou a investigação desta dissertação – que apesar de uma grande

quantidade de e-mails enviados, como forma de primeiro contacto, se verificou uma taxa de resposta baixa.

Ainda, de referir que, pela natureza deste estudo, foi de alguma dificuldade a formulação de generalizações e mensurabilidade. As visões apresentadas, devido à sua ligação a realidades muito próprias, acabaram por, muitas vezes, ser totalmente díspares e, por isso, complexas no sentido de apresentação de uma conclusão específica e única.

#### **5.4. Sugestões para estudos futuros**

Sendo esta uma temática com pouco desenvolvimento na academia portuguesa, foi também importante sugerir algumas ideias que propiciem possíveis futuros estudos.

Primeiramente, e como forma de complemento do estudo aqui desenvolvido, seria importante a realização de um estudo quantitativo que pudesse ser mais abrangente e representativo do tecido empresarial português, onde se pudesse ter uma ideia mais clara – e estatística - do ponto de situação do marketing.

Outra oportunidade de investigação a destacar seria a abordagem da performance de um marketer analítico, desenvolvendo um dos assuntos mais discutidos ao longo desta dissertação e, academicamente falando, com pouco conteúdo orientativo neste sentido.

Além destes fatores, seria importante o desdobramento das tendências referidas para pequenas empresas, as PME's, que constituem uma grande parte da realidade empresarial portuguesa e que, quer por recursos ou *know how*, exigem um tratamento específico das mesmas, numa esfera onde a digitalização pode não ser assim tão evidente.

## BIBLIOGRAFIA

- Abernathy, J., Kubik, T., e Masli, A. (2013). The Economic Relevance of Chief Marketing Officers in Firms' Top Management Teams. *Journal of Business & Economics Research*. 11 (2), pp.555-568.
- Agarwal, A. (2009). Web 3.0 concepts explained in plain English. [Internet] Disponível em <http://www.labalnol.org/internet/web-3-concepts-explained/8908/> [Consult. 07/04/2018]
- American Marketing Association (2013). (Internet) Disponível em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.asp> (Consult. 31/01/2018)
- Baker (2003). *The Marketing Book*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Bakopoulos, V., Baronello, J., Briggs, R. (2017). How Brands Can Make Smarter Decisions in Mobile Marketing. *Journal of Advertising Research*, 57(4), pp.447-461
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70.
- Barreto, A. M. (2013). *Valorize a sua Marca no Facebook*. Lisboa, Bnomics.
- Bartels, R. (1988). *The History of Marketing Thought*. Indiana, Publishing Horizons.
- Baumann, S. (2011). Marketing Communication 2.0: Leveraging Multimedia Brands Through Social Media Networks. *International Business and Economics Review*, (2), pp.98–113.
- Bento, P. (2017). *Uma realidade desconhecida que conhecemos muito bem - Os desafios de marketing futuro à luz da web 3.0*. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa.
- Bernhard, R., Olderog, A. (2014). The changing role of the CMO. Vivaldi Partners.
- Bock, A. J., Eisengerich, A. B., Sharapov, D., e George, G. (2015). Innovation and Leadership: When Does CMO Leadership Improve Performance From Innovation? *SAGE Open*, 5(2).
- Bolscher, B. (2017). Importance of customer experience and online decision making. *Marketing Science Institute Research priorities 2016-2020 through the lens of the future marketer*, University of Twente, 1, pp.22-30.
- Boyd, D., Chandy, R. K., e Cunha, M. (2010). When Do Chief Marketing Officers Affect Firm Value? A Customer Power Explanation. *Journal of Marketing Research*, 47(6), pp.1162–1176.
- Boyd, D., Ellison, N. (2007). Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 13(1), pp.210-30.
- Brito, C. (2008). Relationship Marketing: From Its Origins to the Current Streams of Research. *FEP Working Papers*, 268 (Março).
- Comissão Nacional da Proteção de Dados (2017). [Internet] Disponível em [https://www.cnpd.pt/bin/rgpd/10\\_Medidas\\_para\\_preparar\\_RGPD\\_CNPD.pdf](https://www.cnpd.pt/bin/rgpd/10_Medidas_para_preparar_RGPD_CNPD.pdf)

- Churchill, G. (1983). *Marketing research methodological foundations*. Chicago, The Dryden Press.
- Costa, A. (2013). *Destination Branding: o papel dos stakeholders na gestão de uma marca-destino – o caso da marca Douro*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho.
- Costa, A., Deb A., e Kubzansky, M. (2016). Big Data, Small Credit The Digital Revolution and Its Impact on Emerging Market Consumers. *innovations / Financial Inclusion*, 10(3,4), pp.49-80.
- Court, D. (2007). The evolving role of the CMO. *McKinsey Quarterly*, 3(1), pp.28-39.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra, Almedina.
- Davis, S. (2006). New challenges to marketing's mandates. *Admap*. June, pp.22-24.
- Day, S. (1992). Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), pp.323–29.
- Dusso, F. e Garbarino, M. (2009). Marketing relacional como factor para la competitividad. *Ciencias Económicas*, 2 (7), pp.63-74.
- Elo, S., Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. 62(1), 107-115.
- Estima, A. C. (2015). *O gap entre a formação de marketing e o mercado de trabalho em Portugal: uma análise baseada na definição de perfis profissionais*. Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro.
- Exceedion (2016). 6's Top Marketing Challenges (and Solutions).
- Farah, J. (2012). Predicting the Intelligence of Web 3.0 Search Engines. *International Journal of Computer Theory and Engineering*, 4(3), pp.443–445.
- Field, D., Visser, J. e Bellefonds, N. (2015). *The Talent Revolution in Digital Marketing*. The Boston Consulting Group.
- Finch, D., Nadeau, J., e O'Reilly, N. (2012). The Future of Marketing Education: A Practitioner's Perspective. *Journal of Marketing Education*, 35(1), pp.54–67.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz N., Bonnet, D. e Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology. *MIT Sloan Management Review in Grovo* (2015). The Future-Proof Marketer in 2015 - Digital marketing's skills gap crisis and the new breed of marketer to solve it!
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes*. [Livro eletrónico] Porto Alegre: Penso. Disponível em <http://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20Metodos%20quantitat%20e%20qualitat%20-%20IFES/Bauman,%20Bourdieu,%20Elias/Livros%20de%20Metodologia/Flick%20-%20Introducao%20%E0%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf> [Consult. 15/02/2018].
- Forrester Research (2016). 2017 Predictions: Dynamics That Will Shape The Future In The Age Of The Customer.

Fournaise Marketing Group (2011). FournaiseTrack – media releases – 73% of CEOs think marketers lack business credibility: they can't prove they generate business growth, [Internet] Disponível em [www.fournaisegroup.com/Marketers-Lack-Credibility.asp](http://www.fournaisegroup.com/Marketers-Lack-Credibility.asp)

Fournaise Marketing Group (2012). FournaiseTrack – media releases – 80% of CEOs do not really trust marketeers, [Internet] Disponível em <https://www.fournaisegroup.com/ceos-do-not-trust-marketers/>

Gama, A. P. da. (2009). Criatividade e inovação: os novos desafios do marketing. *Centro de Informação Europeia Jacques Delors*, 24, pp.99–105.

Garrigos-Simon, F. J., Alcamí, R. L., e Ribera, T. B. (2012). Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations. *Management Decision*, 50(10), pp.1880–1890.

Germann, F., Ebbes, P., e Grewal, R. (2015). The Chief Marketing Officer Matters! *Journal of Marketing*, 79(3), pp.1–22.

Grishikashvili, K., Dibb, S., e Meadows, M. (2014). Investigation into Big Data Impact on Digital Marketing. *Online Journal of Communication and Media Technologies Special Issue*, (October), pp.26–37.

Grovo (2015). The Future-Proof Marketer in 2015 - Digital marketing's skills gap crisis and the new breed of marketer to solve it!

Groysberg, B., Kelly, L., MacDonald, B. (2011). The New Path To the C-Suite. *Harvard Business Review*, March Issue, [Internet] Disponível em <https://hbr.org/2011/03/the-new-path-to-the-c-suite>

Gueorguieva, P. (2017). Privacy concern and the efficacy digital channels - when too much consumer data scares off the consumer in the age of Big Data. *Marketing Science Institute Research priorities 2016-2020 through the lens of the future marketer*, University of Twente, 1, pp.22-30.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Estoril, Principia.

Heldt, R., Slongo, L. (2017). Marketing Estratégico e Tático: Qual a Participação do Setor de Marketing dentro das Organizações? *International Journal of Business and Marketing*, 2(2), pp.21–34.

Homburg, C., Vomberg, A., Emke, M. e Grimm, P.H. (2015). The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, pp.1-13.

Hsieh, H. F. e Shannon S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), pp.1277-1288.

IBM Institute for Business Value (2011). CMO C-Suite Studies - Global Chief Marketing Officer Study. [Internet] Disponível em [https://www-05.ibm.com/ch/presentations/cmo\\_study/pdf/CMO\\_Erkenntnisse\\_Susanne\\_Marty\\_IBM.pdf](https://www-05.ibm.com/ch/presentations/cmo_study/pdf/CMO_Erkenntnisse_Susanne_Marty_IBM.pdf)

IBM Institute for Business Value (2016). Redefining Markets - Insights from the Global C-suite Study – The CMO perspective. [Internet] Disponível em <https://www-935.ibm.com/services/c-suite/study/studies/cmo-study/>

Jackson, G., Ahuja, V. (2016). Dawn of the digital age and the evolution of the marketing mix. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17(3), pp.170–186.

Johnson Executives (2016). Future Leaders - Tomorrow Chief Marketing Officers. [Internet] Disponível em <http://www.johnsonexecutive.com/files/insight/Future%20Leaders%20-%20Tomorrow%27s%20Chief%20Marketing%20Officer.pdf>

Kelly, J. M. (2012). Digital Humanities from Web 1.0 to 3.0. [Internet] Disponível em <http://www.jasonmkelly.com/2012/08/15/digital-humanities-from-web-1-0-to-3-0/> Consult. 08/04/2018

Klaus, P., Keininghem, T., Edvardsson, E., & Thorston, G. (2014). Getting in with the “In” crowd: how to put marketing back on the CEO’s agenda. *Journal of Service Management*, (24), pp.195–212.

Koleszar, W. (2009). The Chief Marketing Officer: An Abridged Genealogy. *The Chief Marketing Officer Journal*, 1, pp.1-10.

Koleszar, W., Bernhardt K. (2000). The Role and Leadership Challenges of the Chief Marketing Officer: A Study of High-Tech CMOs. *The Chief Marketing Officer Journal*, 2, pp.1-20.

Kotler, P. (2001). *Marketing Management*, 10.<sup>a</sup> ed. Millennium Edition. New Jersey, Prentice Hall.

Kotler, P., Calder, B., Malthouse, E., & Korsten, P. (2012). The Gap Between the Vision for Marketing and Reality. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), pp.13–14.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. New Jersey, John Wiley & Sons.

Krajicek, D. (2013). “How Big Data Becomes Better Decisions: The Insight Hunters” [Internet] Disponível em: <http://blog.gfk.com/2013/05/how-big-data-becomes-better-decisions-the-insight-hunters-role/> [Consult. 09/04/2018]

Kumar, N. (2004). *Marketing como estratégia: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Kvale, S. (1996). *Interviews. A Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London, Sage Publications.

Lamberton, C. e Stephen, A. (2015). Taking Stock of the Digital Revolution: A Critical Analysis and Agenda for Digital, Social Media, and Mobile Marketing Research. *Saïd Business School - Research Papers*, Setembro.

Lemon, K., e Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), pp.69–96.

- Lev, B. (2004). Sharpening the Intangibles Edge. *Harvard Business Review*, Junho, pp.108–116.
- Lima, D. (2016). Effects of marketing in different stages of development. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 2(2), pp.343–348.
- Matveev, A. (2002). The advantages of employing quantitative and qualitative methods in intercultural research: practical implications from the study of the perceptions of intercultural communication competence by American and Russian managers. *Bulletin of Russian Communication Association*. 1, pp.59-67.
- Meier, M., e Patton, D. (2017). Architect of Consumer Centricity - The role of the Chief Marketing Officer at the interface between market needs and business strategy. *The Focus*, XIV(2), pp.32–35.
- Minuzzi, G., e Larentis, F. (2014). Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 4(1), pp.80–97.
- Miranda, C., e Arruda, D. (2004). A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. *RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing*, 3, pp.40–57.
- Miranda, P., Isaias, P., e Costa, C. (2014). E-Learning and Web Generations : Towards Web 3 . 0 and E-Learning. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 81, pp.92–103.
- Moester, D. (2017). Privacy versus personalization in the “Big Brother is watching you era”. *Marketing Science Institute Research priorities 2016-2020 through the lens of the future marketer*, University of Twente, 1, pp.22-30.
- Mohamed, N. (2015). Chief Marketing “Analytics or Digital” Officer [CMO]: is the “big data” alone adequate for firms customer’s retention & return of investment? *British Journal of Marketing Studies*, 3(8), pp.17–33.
- Nanji, A. (2014). Enterprises' Top Digital Marketing Priorities for 2015. *MarketingProfs in Grovo* (2015). The Future-Proof Marketer in 2015 - Digital marketing’s skills gap crisis and the new breed of marketer to solve it!
- Neuendorf, K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. 2ª ed. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.
- Oliveira, C. (2008). Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipo, técnicas e características. *Revista Travessias*, 2(3).
- Otten, A. (2017). Big Data Quality: Issues with Reliability and Validity. *Marketing Science Institute Research priorities 2016-2020 through the lens of the future marketer*, University of Twente, 1, pp.8-14.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, Sage.
- Perreault, W. D., e McCarthy, E. J. (2002). *Basic Marketing: A Global–Managerial Approach*. 14ª Ed. Nova Iorque, McGraw-Hill/Irwins.

Quinn, L., Dibb, S., Simkin, L., Canhoto, A., Analogbei, M. (2016). Troubled waters: the transformation of marketing in a digital world. *European Journal of Marketing*, 50 (12).

Quiring, K., Barton, R. E., Levesque, J. (2016). The C-level disruptive growth opportunity chief marketing officers: what your ceo might not be telling you. Accenture. [Internet] Disponível em [https://www.accenture.com/t20170124T041545Z\\_w\\_us-en\\_acnmedia/PDF-33/Accenture-CMO-INSIGHTS-POV-FINAL.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/t20170124T041545Z_w_us-en_acnmedia/PDF-33/Accenture-CMO-INSIGHTS-POV-FINAL.pdf#zoom=50)

Quivy, R., Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa, Gradiva.

Rahnama, R., e Beiki, A. H. (2013). Modern marketing concepts and challenges. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 2(6), pp.143–155.

Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., e Ormston, R. (2013). The Foundation of Qualitative Research. *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*, pp.1–25.

Rosália, D. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar Em Revista*, 24, pp.213–225.

Rowles, D. (2017). *Mobile Marketing: How Mobile Technology is Revolutionizing Marketing*. London, Kogan Page.

Salkowitz, R. (2014). THE FUTURE OF THE CMO: How Digital Technology Is Reshaping Marketing Organizations. Mediaplant, Research sponsored by Microsoft.

Sanderson, R., Yustin N., Samson, M., Swif M. (2015). Inside the Mind of the Chief Marketing Officer [Internet]. Russel Reynolds Associates. Disponível em <http://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/inside-the-mind-of-the-chief-marketing-officer>

Saura, J., Palos-Sánchez, P., Suárez, L. (2017). Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics. *Future Internet*, 9(76).

Sato, S. K. (2011). Marketing 3.0: um novo conceito para interagir com um novo consumidor. *Signos Do Consumo*, 3(2), pp.243-245.

Schiff, J. (2016). 7 attributes of a successful CMO in the digital age [Internet]. Disponível em <https://www.cio.com/article/3130148/marketing/7-attributes-of-a-successful-cmo-in-the-digital-age.html> [Consult. a 29/11/2017]

Sheth, J. N., e Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), pp.397–418.

Silva, J. M., Mahfujur Rahman, A. S. M., e El Saddik, A. (2008). Web 3.0: A vision for bridging the gap between real and virtual. Proceedings of the 1st ACM International Workshop on Communicability Design and Evaluation in Cultural and Ecological Multimedia Systems. New York, ACM. pp.9-14.

SmartFocus (2014). Overcoming Marketing Challenges - Part 1: Data. 1–10. [Internet] Disponível em [https://www.smartfocus.com/en/system/files/marketing\\_challenges\\_-\\_1\\_data.pdf](https://www.smartfocus.com/en/system/files/marketing_challenges_-_1_data.pdf)

Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, E. W., Barnes, B., & Mitchell, V. (2013). *Marketing: Real People, Real Decisions*. England, Pearson Education Limited.

Srinivasan, S., & Hanssens, D. (2008). Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions. *Boston University School of Management Research Paper Series*, 2009(6).

Sweetwood, A. (2016). Creative or Analytical ? Marketers Must Now Be Both. Marketing Profs [Internet] Disponível em <http://www.marketingprofs.com/opinions/2016/30858/creative-or-analytical-marketers-must-now-be-both>

Thanh, N. C., Thi, T., & Thanh, L. (2015). The Interconnection Between Interpretivist Paradigm and Qualitative Methods in Education. *American Journal of Educational Science*, 1(2), pp.24–27.

Taylor, S. J., Bogdan, R., DeVault, M. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. 4<sup>a</sup> Ed. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

The Economist (2015). The rise of the marketer - Driving engagement, experience and revenue. *The Economist Intelligence Unit*.

Tiago, M., e Veríssimo, J. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), pp.703–708.

Trevisan, N. (2015). O perfil do profissional de educação. [Internet] Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/perfil-do-profissional-de-marketing-nanci-maziero-trevisan/?articleId=7320350738077257062>

Wahyudi, A., Kuk, G. e Janssen, M. (2018). A Process Pattern Model for Tackling and Improving Big Data Quality. *Information Systems Frontiers*, 20(3), pp.457–469.

Wang, R., Saboo, A., Grewal, R. (2015). A Managerial Capital Perspective on Chief Marketing Officer Succession. *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), pp.164-178.

Warren, C. (2013). Digital Distress Study: What Keeps Marketers Up at Night?. Digital Marketing Blog. Adobe, Setembro in Grovo (2015). The Future-Proof Marketer in 2015 - Digital marketing's skills gap crisis and the new breed of marketer to solve it!

Webster, F. (2005). A Perspective on the Evolution of Marketing Management. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), pp.121–126.

Wirtz, J., Tuzovic, S., and Kuppelwieser, V. (2014). The role of marketing in today's enterprises. *Journal of Service Management*, 25(2), pp.171–194.

World Economic Forum (2016). The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Global Challenge Insight Report. Janeiro, pp.1-167.

Yadav, M. S., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2007). Managing the Future: CEO Attention and Innovation Outcomes. *Journal of Marketing*, 71(4), pp.84–101.

Zbucnea, A.; Mocanu, R. (2015). Are Managers fighting their marketeers? *Studia UBB Negotia*, (1), pp.59–70.

## ANEXOS

### Guião de entrevistas

#### CEOs

##### Inicial:

- Empresa, indústria e função
  - Dimensão da empresa
1. De que forma é constituído o departamento de marketing da sua empresa?
  2. De que forma perceciona o Marketing na sua empresa?
  3. Quais são os principais objetivos da função de marketing na sua empresa?
  4. Qual é a relação entre as expectativas que tinha para o seu chefe de marketing e a forma como o cargo está a ser levado a cabo na sua empresa?
  5. De 1 a 10, sendo o 1 o valor mais negativo e o 10 o valor mais positivo, como classificaria a importância do marketing nos quadros estratégicos da sua empresa?
  6. Considera que há uma orientação constante para a análise de resultados?
  7. Como descreveria o impacto que a revolução digital dos últimos anos teve na sua empresa?
  8. Utilizam redes sociais? Porquê? E de que forma?
  9. Têm alguma estratégia voltada para o mobile?
  10. Começaram - ou planeiam começar - a utilizar novos canais de comunicação?
  11. Considera que há uma preocupação com a inovação?
  13. A *big data* é importante na sua empresa? Como?
  14. Como adaptou o seu negócio à nova legislação respeitante ao tratamento de dados (RGPD)?
  15. Considera que a relação com os consumidores é um ponto fulcral do trabalho do seu departamento de dados?
  16. De que forma é levada a cabo esta relação com os consumidores? A *consumer experience* faz parte da preocupação que concerne este ponto?
  17. Quais as *soft skills* que considera mais importantes no profissional de marketing?

## CMOs

### Inicial:

- Empresa, indústria e função
  - Dimensão da empresa
1. De que forma é constituído o departamento de Marketing da sua empresa?
  2. Como descreve o papel do departamento de marketing na empresa?
  3. Quais são os principais objetivos da função?
  4. O seu trabalho corresponde às expectativas que tinha para a função?
  5. De 1 a 10, sendo o 1 o valor mais negativo e o 10 o valor mais positivo, como classificaria a importância do marketing nos quadros estratégicos da sua empresa?
  6. Considera que há uma orientação constante para a análise de resultados?
  7. Como descreveria o impacto que a revolução digital dos últimos anos teve na sua empresa?
  8. Utilizam redes sociais? Porquê? E de que forma?
  9. Têm alguma estratégia voltada para o mobile?
  10. Começaram - ou planeiam começar - a utilizar novos canais de comunicação?
  11. Considera que há uma preocupação com a inovação?
  13. A *big data* é importante na sua empresa? Como?
  14. Como adaptou o seu negócio à nova legislação respeitante ao tratamento de dados (RGPD)?
  15. Considera que a relação com os consumidores é um ponto fulcral do trabalho do seu departamento de dados?
  16. De que forma é levada a cabo esta relação com os consumidores? A *consumer experience* faz parte da preocupação que concerne este ponto?
  17. Quais as *soft skills* que considera mais importantes no profissional de marketing?

## **ENTREVISTAS**

### **ENTREVISTA PAULO PINTO**

#### **CEO La Redoute**

**Data:** 11/07/2018

**Descreva a dimensão da La Redoute em termos de recursos humanos e do departamento de marketing em específico.**

Na empresa temos cerca de 200 trabalhadores, sendo que estamos a falar de cerca de 170 contratos e os restantes em outsourcing.

Nós temos 4 grande áreas, uma área informática onde temos perto de 100 pessoas porque fazemos todo o desenvolvimento internacional a partir de Portugal e tudo o que é manutenção de sistemas de servidores.

Depois temos uma logística onde estão à volta de 40 pessoas e uma direção financeira onde estão 20 pessoas.

E depois temos o marketing onde estão 30 pessoas divididas por duas equipas: 16 pessoas no marketing puro e 13 pessoas no contacto com o cliente, que nós também consideramos marketing porque no fundo é um prolongamento do que fazemos com marketing. Ou seja, no marketing temos – eu atrevo-me a dizer – 6 equipas. A primeira é o contacto com o cliente que no passado estava nas operações mas há dois/ três anos passou para o marketing porque é uma continuação. Depois temos um historiográfico e depois temos 4 áreas que são as seguintes: o CRM, a Comunicação, o Produto e o Tráfego – isto porque somos uma empresa totalmente digital e temos essas equipas de, digamos, marketing puro e depois mais duas de suporte (o historiográfico e o contacto com o cliente).

**Se tivesse que descrever qual a principal preponderância do seu departamento de Marketing, qual seria?**

O marketing – enfatizando para aquilo que é a vida real – é o coração da empresa. Sem o marketing não tínhamos empresa; ou seja, é pelo marketing que passa tudo, é o marketing que decide tudo e que permite que estejamos vivos, por assim dizer – é o que dá valências a tudo. Somos uma empresa comercial de marketing a todos os níveis e que leva o marketing ao expoente máximo.

Mesmo no grupo, internacionalmente, somos considerados uma das melhores empresas porque o nosso departamento de marketing é extremamente forte e competências e tecnicidade.

### **Quais são os principais objetivos do marketing na empresa?**

Vender de forma rentável e satisfazer os consumidores.

### **Se tivesse que classificar, de 1 a 10 da sua CMO, qual seria?**

Muito simples: a 10. Como lhe digo, é o marketing que permite que se paguem os ordenados da empresa, como costume dizer de uma forma muito ousada. Nós somos uma empresa de marketers, certo? É o marketing que decide tudo, planeia tudo e que fomenta que tenhamos vendas para pagar os ordenados, muito claramente.

### **No que toca às suas expectativas, como é que está a ser levado o cargo de CMO na empresa? Qual é o seu principal papel?**

Temos uma diretora de marketing que tem todo o poder; sendo uma empresa de 200 pessoas, é para mim impossível estar em todo o lado, como deve calcular. Ainda há pouco tempo tinha uma responsabilidade ibérica e vivia entre Leiria e Barcelona, por isso a diretora de marketing é o meu braço direito; é uma pessoa que trabalha comigo há muitos anos, até noutras experiências profissionais comigo – estou há mais tempo com ela do que com a minha esposa, como costume dizer, e ela com o marido dela – temos uma relação umbilical muito forte, compreendemo-nos muito bem mas, há aqui um aspeto importante: eu sou um CEO que vem do marketing – sou um marketer – não sou um CEO que vem da financeira, apesar de ter uma formação de economista de base com uma especialização de marketing. Neste momento sou CEO e CFO da empresa e eu conheço a função de marketing de cor – ainda há 6 meses a minha diretora esteve em licença de parto e eu voltei a pegar na equipa, de regresso aos velhos tempos – mas há

aqui uma ligação muito forte onde ela tem total liberdade para construir em função dos objetivos que eu defini. Depois, nas seis áreas, há responsáveis de departamento, pessoas muito fortes também e que desenvolvem aquilo que nós definimos.

**Considera que para a sua diretora de Marketing a preocupação com a análise de dados é uma prioridade?**

É totalmente. É o que fazemos mais. Aliás, devo dizer que em Portugal, infelizmente, muitos marketers vão para marketing por causa da comunicação mas, felizmente, temos alguns marketers na equipa que são muito analíticos e eu gosto de marketers analíticos. E o nosso trabalho, basicamente, não é tão pomposo como aparenta e mais analítico.

**Este de facto é um problema internacional até.**

Repare, eu fui professor de marketing durante vários anos, e intervenho em universidades e etc e costumo dizer que, para mim, um marketer tem que ser 80% analítico e quando eu digo isso toda a gente olha para mim como no sentido de dizer “não é contigo que vou trabalhar”.

**Como descreveria as mudanças tecnológicas que estão constantemente a acontecer?**

Pouca gente sabe, mas nós iniciamos a revolução digital em 2008 – há 10 anos. Para mim, esta revolução digital já está fechada. Há cerca de 5 anos que estamos em total maturidade e que estamos somente a fazer upgrades daquilo que é tecnologia de ponta em termos de software. Mas para chegarmos a isso o percurso não foi fácil e para chegar a isso foi preciso mudar quase toda a equipa de marketing. Porquê? Porque tivemos que conciliar o saber antigo de alguns que permaneceram com uma nova geração, jovens na nossa equipa que têm o mindset completamente diferente do modelo antigo e que era o mindset importante para aquilo que são os nossos clientes de hoje e de amanhã.

**Em termos de redes sociais, têm uma forte presença.**

Sim, estamos muito presentes no facebook; temos meio milhão de utilizadores únicos há muitos anos e usamos as redes sociais de forma muito intensa mas mais de forma de branding e não de venda.

**Mas, por exemplo, no Instagram usam a nova ferramenta de compra direta. Já usam esta rede social mais nessa vertente de venda?**

Sim, mas o que acontece é que temos que estar na vanguarda e utilizar as últimas ferramentas, mas os resultados por si não são expressivos. Temos que ver o seguinte: somos uma empresa que todos os dias, vendemos uma quantidade significativa de artigos – atreveria-me a dizer que vendemos 4 a 5 mil artigos por dia – e não é com o instagram que atingimos esses números.

**A nível de mobile, têm estratégias específicas?**

É evidente. O mobile neste momento já representa dois terços do tráfego – não em termos de peso de vendas.

E eu que venho do mercado espanhol posso dizer que já andávamos nos 65% a 80%, em termos de tráfego – ou seja o mercado já é completamente mobile. Infelizmente em Portugal estamos um bocadinho mais atrasados mas, efetivamente, difundimos estratégias específicas para o mobile.

**Mesmo já estando maduros em termos de tecnologia, consideram experimentar novos canais?**

Repare, acontece que Portugal não está nem de perto nem de longe em maturidade em termos de utilizadores, ou seja, temos que continuar a democratizar aquilo que é a rede digital – nós evidentemente vamos continuar a estar atentos aquilo que são as boas práticas e as tendências do mercado mas temos que ir à velocidade que o mercado nos permite porque, muitas vezes, ser precursor é pior que ser seguidor.

**Quão importante é a questão da inovação?**

É muito importante, mas, quando falamos de inovação, temos que ver do que estamos a falar. Se for em termos de ferramentas tecnológicas, aí é um acelerar da eficiência. Em

*softwares*, do que anda pela europa e pelo mundo, temos do melhor que há, tentamos estar atualizados. Depois a inovação que é proporcionada ao consumidor, temos que utilizar qb. Um exemplo muito concreto: nós chegamos a fazer as nossas experiências de realidade virtual em 2009 ou 2010 – foi muito cedo... como calculará.

E agora estamos noutra onda, estamos a estudar o *chat bot* que para nós poderá ser importante. Mas eu diria que a inovação é mais em torno da tecnologia que utilizamos para ser super eficientes, às vezes mais do que o que se dá ao consumidor porque ele nem sempre está preparado para isso.

### **Está, portanto, um passo à frente do consumidor.**

De certa forma sim, mas usamos mais isso em termos de *back office*. Veja o seguinte, fala-se imenso de inteligência artificial lá fora, mas depois quando vamos ver quem realmente usa isso... é uma quantidade tão pequena, que só os vanguardistas usam, mas esses não me permitem dar o pão a ganhar aos meus empregados. Por isso temos que continuar aí uma onda de massificação, estando cientes daquilo que é a tecnologia sem a renegar, mas nem sempre a utilizar porque ela não vai dar frutos para o consumidor. Poderá dar frutos sim, para a empresa em termos de eficiência e de aumento de produtividade.

### **Se tivesse que descrever métricas fundamentais, quais seriam?**

Na empresa temos televisões para monitorizar tudo. Tudo o que está a acontecer no site: quantas pessoas estão no site para toda a gente ter acesso: o que é que elas estão a comprar, qual é a marca, quais são os produtos mais comprados, qual é a margem, qual é a taxa de desconto, de abandono... etc.

Portanto, a métrica mais importante é compreender quantas pessoas estão na loja; e se não é uma loja física é uma loja virtual que nos permite monitorizar tudo o que acontece. Para nós o tráfego é um elemento importante, o ficheiro é um elemento importante, como está o cabaz de vendas, qual a margem do cabaz de vendas... seguimos um conjunto significativo de KPIs que consideramos importantes que estamos sempre a controlar.

E hoje em dia eu até posso dizer que no meu smartphone controlo o que está a acontecer na logística, quantas caixas estão a ser produzidas, etc. Sabemos tudo, como hoje em dia em muitas organizações. A diferença é que nós sempre fizemos isso.

**Portanto, a *big data* é extremamente importante para vocês.**

Sim, o big data foi o que permitiu o desenvolvimento da empresa.

Por exemplo; em Portugal a referência é sempre o Continente. Quando foi lançado o primeiro cartão Universo, há vinte e poucos anos, veio ver como é que a La Redoute trabalhava.

**Como é que reagiram ao RGPD?**

Nós criamos um grupo de trabalho – temos um DPO responsável por isso – e o que fizemos... preparamos as pessoas. O cliente é a pessoa mais importante na empresa, por isso estamos a permitir-lhe toda a informação de forma a que ele possa decidir. Nós tivemos 49 clientes que nos pediram mais informação sobre o que tínhamos e 2 quiseram ser excluídos. Nós temos uma base de dados de 1 milhão de clientes.

**A teoria diz que o marketer é o que tem o papel mais próximo do consumidor – ser a voz do consumidor na empresa. Concorda?**

Na La Redoute é e eu até costumo dizer que não sou CEO – sou porta-voz do cliente. Temos por exemplo o NPS, o Net Promoter Score, onde avaliamos tudo o que o consumidor nos diz. Dessas avaliações, decidimos ações. O trabalho que tenho é bastante facilitado porque só faço aquilo que o consumidor me diz.

**Considera então que a relação com os consumidores é uma prioridade.**

É capital.

E repare no seguinte; hoje em dia com redes sociais onde o consumidor tem um poder tremendo, se nós não satisfazemos o cliente ele fará questão de o fazer saber.

**Têm em consideração a *consumer experience*?**

A nível interno temos um responsável pela *consumer experience*, precisamente para que percebamos se a *consumer experience* está ou não ao nível do que pretendemos. Fazemos isso com muita minúcia... e ferramentas de topo.

**Considera que os desafios que apresentei são efetivamente desafios correntes? Acrescentaria algum?**

Repare, para nós, que somos uma empresa totalmente especializada e imbuída num espírito de CRM, não há nada mais relevante que os dados e a forma de serem tratados. Aliás, como viu para todas as suas questões tínhamos resposta.

Agora, o desafio nas organizações é outro. Nós temos um tecido empresarial sobretudo constituído por PME's que não sabem sequer o que é um RP, que não têm CRM. CRM subentende ter um *report* de dados, subentende dar informação aos outros dentro da organização... No tecido empresarial português isso é um *mindset* completamente distinto. Por isso é que muitas vezes os marketers são tratados como publicitários. Aqui, os marketers são estrategas – são o coração da empresa e quando o coração não bate temos um problema. Por isso temos que estar sempre a alimentar este coração.

Agora, cada um tem a sua realidade em termos de organização. Na nossa, tudo assenta em marketing, de A a Z.

**Quais são as *soft skills* que acham fundamentais na sua CMO?**

Para mim, a *soft skill* mais importante – e não é só para marketing – é serem focados nos objetivos. Ter uma capacidade de priorização forte... isso é que é importante, creio que cada vez mais. Ter uma ambição saudável é muito importante.

Há outra questão que é primordial (já trabalhei em vários países da Europa por isso estou à vontade para falar disso): o bom marketer é a pessoa que está apaixonada. Pode não ser o melhor técnico, mas uma pessoa apaixonada é melhor do que qualquer técnico.

## **ENTREVISTA INÊS CONDEÇO**

### **CMO FNAC Portugal**

**Data:** 24/07/2018

#### **Qual a dimensão da FNAC em Portugal e do departamento de Marketing?**

Nós somos 1500/1600 colaboradores em lojas, são 30 lojas. Na sede somos 160 e no marketing 20.

#### **Como é constituído o departamento de marketing?**

Temos uma área de brand, marca, que faz as campanhas, a criatividade... que eu diria que acaba por ser a mais tradicional em termos do marketing – é fazer os filmes, fazer os visuais, definir o que é que é o propósito e a mensagem de cada campanha.

Depois temos uma área de cliente e digital que trabalha o CRM, a análise de cliente, redes sociais, conteúdo, newsletters, SMS... toda a comunicação mais digital com o cliente; portanto muito em contacto com a área de marca, mas no que toca às plataformas digitais e CRM;

Depois, temos o gabinete multimédia que faz essencialmente conteúdo digital para as lojas todas.

E depois temos a área cultural / institucional que trata de toda a parte de media, de cultura, eventos... o programa de responsabilidade social.

#### **Qual é a preponderância do departamento de marketing e os objetivos?**

Eu costumo dizer que nós temos duas missões dentro da empresa: uma é defender a marca, a outra é defender o cliente; esse é o nosso papel.

Claro que somos retalho – o negócio é muito importante e estamos cá para vender, mas também temos que ser os *gatekeepers* destes dois ativos que também são muito

importantes, sobretudo o nosso cliente que é o nosso foco – nós temos um programa de fidelização, o cartão FNAC, e temos uma base muito grande de aderentes fiéis e que estão connosco há muitos anos. E por isso para nós defender esse cliente e a sua experiência, o serviço, é fundamental – tentamos sempre ter este foco, independentemente de apoiarmos o negocio, as vendas e tudo o resto.

### **Como é que descreveria a relação com o seu diretor?**

Acho que estamos em conformidade, felizmente a visão é partilhada por todos, há muita comunicação e alinhamento, não acho que seja um problema. Obviamente temos que defender as nossas damas, no marketing, porque às vezes somos damas um bocadinho solitárias e todas as outras 1500 pessoas estão focadas na venda... e às vezes é preciso fazer coisas um bocadinho diferentes e institucionalmente relevantes. Nós somos um dos maiores promotores culturais do país e essa defesa é preciso ser feita, sob pena de todo o orçamento se dirigir para vender, vender, vender... e eu acho que há coisas que criam relação e que são fundamentais. Acho que somos uma empresa que defende bem isso mas obviamente que é preciso defender essas causas e estamos cá para isso.

### **Se tivesse que classificar de 1 a 10 a importância do departamento de marketing na FNAC como se posicionaria, sobretudo na parte estratégica?**

Esta empresa é muito focada na loja. Uma das razões pelas quais somos uma love brand é porque a experiência na loja foi revolucionária... as pessoas podem tocar, experimentar... e no início a loja é que definia muito tudo, inclusive campanhas comerciais. Depois, com o crescer, teve que se começar a uniformizar processos e, portanto, houve aqui uma passagem dessas decisões para a área comercial. E foi a área comercial que disse, então, que campanhas é que há e onde vamos fazer as coisas, para todos de uma forma igual. Isto foi uma fase, eu diria.

E agora acho que estamos a viver uma outra fase – que é a fase do cliente – onde temas como a *consumer experience*, o digital, a personalização, a comunicação on time adequada a cada um, a mensagem, uma campanha já não serve todos... ainda não estamos lá, mas nota-se esta passagem: é uma nova era.

Que eu acho que está a acontecer em todas as empresas, não acho que seja um tema da FNAC; o *one size fits all* que antes era definido pelas áreas comerciais hoje já não é válido, temos que ter outra atitude – e isto é muito alavancado no marketing – e acho que é essa era onde estamos.

Diria que estamos num 7/5 ou 8.

### **Como é o processo com a análise de resultados e dados cá?**

Nós temos uma equipa de analistas, interna, dentro do departamento de marketing, onde nos focamos essencialmente na análise de cliente; não tanto análise de vendas, não tanto análise de negócio... porque nesses casos a equipa comercial e financeira tem toda uma análise extensiva de venda e categorias... e nós tentamo-nos focar na análise de cliente: que clientes reagiram a determinadas mensagens, que clientes compraram, o quê... que para nós é super importante esta análise de dados.

O marketing está cada vez mais analítico, aliás.

Depois temos estudos de mercado, que fazemos pontualmente, também uma parte já mais analítica.

E depois o digital, que não vai lá sem números. Tudo o que se faz no digital, a seguir é analisado. Fazemos um post e vemos a quem chegou, quem reagiu...

Obviamente na área da marca tem menos análise. É mais tradicional e eu creio que é essa área que tem essas críticas. Mas o meu marketing, o marketing que eu gosto, é de facto o marketing que é científico, que não é “ai não gosto do azul ou do laranja” – e eu acho que é esse o caminho que o marketing está a seguir e que é inevitável, porque é informação existe para a usarmos e é preciso, efetivamente, investir em analistas. Mas, aí, eu acho que FNAC tem isso claro.

### **Diria que esta revolução digital é um fator positivo...**

Tem sido. É uma luta constante – obviamente que ainda há muito papel, muitos cartazes, ainda não conseguimos mudar tudo, mas sim, estamos nesse processo de

digitalização que tem também a ver com a sustentabilidade ambiental – que acho que é também um tema fundamental. Mas é um caminho, diria que estamos a 30%.

### **A FNAC usa bastante as redes sociais. Com que objetivo?**

Engagement. 90% engagement. Vendas não é o foco, se bem que também já estamos a fazer algum social selling. O foco é o engagement, conversar com os clientes, porque de facto, sem ser na loja, onde é que falamos com os clientes? É nas newsletters e é nas redes sociais – então encaramos isso como um meio de comunicação e não só um meio de venda.

### **Para mobile, têm estratégias específicas?**

Temos várias estratégias para mobile, é a área que está a crescer mais, o tráfego e a concretização estão a aumentar exponencialmente no mobile. Cada vez mais as pessoas sentem que é mais fácil, sentem mais confiança em comprar no mobile. Passa obviamente muito por estratégia no Google, Facebook... em termos de display praticamente tudo o que fazemos é mobile, porque efetivamente é onde as pessoas estão nos seus tempos de lazer – já não vão navegar e ver as notícias no desktop. Por isso, para nós, o mobile é fulcral na estratégia de comunicação – em performance e em awareness.

### **Estão a considerar novos canais?**

Nada está consolidado no marketing, está sempre tudo a mudar. Nós estamos a considerar outras redes sociais que estão a crescer (o Pinterest é uma delas).

Estamos sempre atentos a outras coisas... outras plataformas, plataformas de comunidade com o Spotify...

Estamos sempre a olhar para isso e a tentar perceber se faz sentido ou não.

### **Como enfrentam a questão da busca pela inovação?**

Não temos nenhum departamento de inovação, mas olhamos para a inovação de forma metódica. Temos um programa de inovação interno, com todos os colaboradores, e

depois temos uma comissão que avalia se as ideias estão ou não incorporadas nas suas direções. E aqui especialmente no marketing enfrentamos a inovação de uma forma muito natural, ou seja, em tudo que fazemos tentamos trazer inovação, mas, claro, podemos fazer sempre melhor.

### **No que toca à *big data*, é importante no vosso negócio?**

Já é um grande tópico mas ainda não está no ponto que quero, ainda fazemos uma análise muito normal da informação que temos;

É uma preocupação futura porque há aqui uma série de variáveis que podemos incorporar e relacionar; não só as vendas mas também a navegação, os interesses, as idas à loja... e isso tudo não está de forma fácil de consumir – e isso é o trabalho que temos de fazer – colocar tudo no mesmo sítio e de forma fácil de aceder.

### **Como reagiram à RGPD? Teve muito impacto?**

Não. Tivemos “sorte”, trabalho; já fazíamos as coisas bem feitas antes da RGPD. E, de facto, tivemos que mudar algumas coisinhas nos processos, não vou dizer que estava 100%, mas a verdade é que nós temos um contrato com os nossos clientes: nós só comunicamos com quem nos deu expressa autorização para o fazer. Portanto, tendo um contrato comercial com essas pessoas, não teve grande impacto. Obviamente alteramos a nossa política de dados, alterámos o nosso contrato para ser mais claro ou seja, adaptamos algumas coisas, mas não tivemos problemas com a base de dados. A nossa base de dados é saudável e que de facto tem interesse e são comunicações que de facto temos que fazer – as pessoas pagam para ter o cartão, portanto têm o direito de serem informadas.

### **A literatura da área de marketing estabelece que o marketer é a voz do consumidor. Concorda? A consumer experience é importante na FNAC?**

Ainda agora tivemos uma reunião sobre isso, para montar um departamento.

Eu estou cá há dois anos e nós, desde o ano passado, começamos a olhar para a consumer experience – para o percurso em loja, para o percurso online, bottle necks, o que funciona e o que temos que melhorar, tivemos consultoras a trabalhar connosco em

áreas que nos pareceram mais críticas... – e agora estamos a considerar montar um departamento que possa levar esses projetos a fim, porque as consultoras normalmente determinam uma série de ações mas, depois, a equipa ”normal” não tem como incorporar mais trabalho de forma relativamente fácil, por isso é preciso alguém que olhe a 100% para isso e que defenda.

### **E em termos de *soft skills*, o que acha que é importante num marketer?**

Um marketer, obviamente, convém que tenha sempre um espírito criativo e inquieto.

Inquieto... eu acho que isso é super importante. Eu acho que no marketing, o fundamental é fazer as coisas sempre de forma diferente, se não virmos paisagem, mesmo que estejamos a fazer tudo certo. E, portanto, acho que este, espírito de curiosidade e inquietação é muito importante – fazê-lo passar para toda a equipa; acho que o marketing vive disso, dessa inovação, dessa criatividade, do fazer diferente.

Depois também é o estar atento, saber ouvir. Estar atento à organização, ao cliente, às tendências... a soft skill de não achar que sabe tudo, de estar muito aberto, no fundo complementa a outra – portanto uma pessoa super aberta de espírito.

Depois, um bom marketer tem que ser um maestro; antigamente, fazia-se um anúncio, as coisas eram mais fechadas... hoje em dia os *touchpoints* são tantos que é preciso perceber como mastrar tudo isto – é preciso ter uma capacidade de visão 360 muito grande e de helicóptero e de perceber como vou ativar o cliente nestas várias maneiras. Se se é muito boa a fazer uma coisa mas, depois, não se percebe como é que as outras variáveis todas funcionam, acaba por ser complicado.

### **Acha que haveria margem para ter mais influência?**

É um processo. Eu diria que ainda não estamos lá mas que há abertura para chegar lá. Precisamos é de muita ajuda; de investimento, de sistemas, de plataformas, de equipa, de recursos...

### **Existem outros desafios que considera importantes no trabalho que leva a cabo diariamente?**

Os desafios apresentados são super importantes.

Mas eu acho que o que realmente me deixaria feliz era conseguir que os clientes gostassem de ser impactados por mim. Que eu tivesse a mensagem certa para eles, que acho que ainda não estamos lá. Esse é que acho que é o nosso desafio, em tudo, que é sentir essa satisfação – uma vez que a comunicação e a publicidade ainda são vistos de forma intrusiva. Portanto acho que, de facto, o grande desafio é pôr os clientes a Gostar da nossa comunicação.

## **ENTREVISTA BRUNO MARQUES SILVA**

### **Marketing - ALTAR Technologies**

**Data:** 25/07/2018

#### **Pode descrever a Altar?**

Eu trabalho na Altar Technologies, é uma empresa portuguesa que nasceu há dois anos e que tem também um escritório em Inglaterra que faz consultoria a start ups para que criem os seus próprios projetos tecnológicos. Ajudamos, por exemplo, os fundadores da Uniplaces ou da AirBNB – com uma equipa de programadores a partir de Lisboa.

É uma empresa que tem 11 pessoas fixas mas, depois, consoante os projetos que temos pode variar entre 10 a 50 freelancers se for necessário. Temos uma estrutura de start up.

Os consumidores são pessoas que querem montar a sua empresa e que nos pagam para que criemos a tecnologia da mesma. Nós fazemos a parte tecnológica e, posteriormente, eles lançam as empresas.

#### **Qual é a constituição de departamento de marketing?**

Na minha empresa, como em cada vez mais, não existe departamento de marketing nem propriamente departamentos ou chefe de marketing; existem, sim, 4 cofundadores que, projeto a projeto, pessoa a pessoa, vão gerindo as pessoas. Eu sou o marketing specialist, tendo 90% das funções de marketing da empresa, mas outras 10% estão divididas consoante as pessoas que têm mais conhecimentos, contactos ou skills na área... é um bocadinho flexível.

Não existem sequer papéis. Não existe um CEO, CMO, por aí fora... simplesmente 4 fundadores que partilham a liderança.

#### **Como é levado a cabo o marketing na tua empresa, sendo uma distribuição tão flexível?**

As duas principais estratégias que definem o que fazemos enquanto marketing é: o Inbond Marketing, ou seja, a criação de conteúdo, de presença, ligações e reputação

online para que os nossos clientes nos encontrem e não vice versa. Não fazemos anúncios, não enviamos e-mails, esse tipo de coisas. Por outro lado criamos artigos de opinião, casos de estudo, ferramentas e textos em plataformas para que ajudemos empreendedores respondendo a questões que tenham. Eles naturalmente reconhecem em nós esse valor e acabam por nos contactar para esse efeito.

Outra, é o Growth Hacking. Fazemos pequenas experiências... umas divertidas, outras parvas, outras tipo marketing guerrilha... ou seja pequenas ações rápidas de testar maneiras eficazes de arranjar clientes.

### **Quais são os maiores objetivos?**

Ponto número um é gerar leads – pessoas interessadas em comprar os nossos serviços – esse é o principal; ou seja, todos os meses é expectável que eu consiga trazer x leads ao nosso website. Depois, existem vários pontos relacionáveis: número de visitas ao website, número de artigos que publicados que criam engagement, número de pessoas que nos recomendam e várias outras métricas.

### **Qual é a tua relação com os chefes/fundadores em termos de estratégias de marketing?**

No geral a relação é boa, é aberta, partilhamos ideias embora, no final do dia, esteja sempre bem assente que eles são os líderes e eu executo.

### **Se tivesse que classificar o seu papel de 1 a 10, como o faria?**

Talvez um 7. Porque a minha indústria tem uma peculiaridade: consultoria baseia-se em reputação e clientes satisfeitos, ou seja, as boas consultoras são boas consultoras quando os seus clientes são bons clientes. Ou seja, por mais que eu faça um bom trabalho de marketing, se no final do dia não houver um bom trabalho de gerir o cliente que cresça e nos recomende...

No fundo as melhores estratégias de marketing não sou eu que executo, mas sim quem trata diretamente com o cliente.

### **Existe uma preocupação com a análise constante de resultados?**

Há muita orientação para os resultados. Eu acho que esse é dos principais desafios que acontece no marketing hoje em dia, sobretudo porque já se trabalha mais com o meio digital do que com o tradicional. Quando se faz um anúncio de televisão não se sabe dizer quantas pessoas vêem o anúncio ou sorriem a ver o anúncio.

Hoje em dia, no digital, dá para medir tudo. O escândalo com o Facebook foi um bom exemplo disse, para o bem e para o mau. E quem trabalha com marketing no meio digital sabe – ou pelo menos consegue – medir tudo de alguma maneira.

Existe um conceito que tenho muito ouvido falar que são os T-Shape Marketers –ou technical marketing marketers – ou data driven marketer – que diz que basicamente um marketer não toma decisões; o que um marketer faz é analisar dados para definir tarefas, ponto. É um marketer que sabe ler SQL, a linguagem de leitura de base de dados. Depois o nosso trabalho é fazer testes A/B.

Esse tipo de marketer, que na minha opinião é como todos os marketers hoje em dia deviam ser, não faz um anúncio de facebook mas faz 300. E desses 300 anúncios aplica uma fórmula que mede a taxa de sucesso e que vai ver que 30 funcionaram, exclui os outros 270, e desses 30 volta a testar quais funcionam, e por aí em diante.

Acho que este desafio também se prende porque muitas indústrias e muitas lideranças não estão preparadas para isso. Na minha empresa é mais fácil porque toda a gente é jovem, toda a gente vem de start ups e acaba por já perceber do assunto. Claro que em empresas que têm pessoas a trabalhar há 10 anos quando nem existia o Google Analytics, isto pode não ser tão fácil de definir... e é o maior desafio que se enfrenta hoje em dia.

### **Usam redes sociais?**

Sendo a minha empresa B2B, nós não usamos as redes sociais que toda a gente usa, tipo facebook, Instagram, snapchat... as redes sociais que usamos são B2B: LinkedIn, óbvio. Twitter, muito. E depois outras redes sociais que sejam mais de nicho.... até porque uma das estratégias que mais consideramos é de micro influencers, ou seja, pessoas que sejam muito influentes num nicho muito pequeno. Como o Quora, altamente especializada em Q&A., o Reddit, F6S, CoFounders Lab... Portanto usamos as redes

para tudo que seja Inbound Marketing, ou seja, produzir conteúdo relevante e pôr ao dispor dessas comunidades ou grupos.

Por outro lado usamos as redes para mostrar o que corre bem; partilhar os nossos sucessos, o sucesso dos nossos clientes, para que os clientes nos recomendem...

### **E em termos de mobile, têm estratégias específicas?**

Quando definimos estratégias, definimos para que sejam *cross the channel*. Algumas coisas estamos a pensar fazer puramente mobile, como uma app mais a abordar a parte cónica das *start ups*.

Mas o mobile, por si, não é uma coisa que nos foquemos muito porque o nosso consumidor é uma pessoa que também passa muito pela web.

O canal que mais trabalhamos é por podcasts.

### **Utilizam big data?**

Somos uma empresa muito forte na big data; alguns dos nossos clientes contrataram-nos puramente para trabalhar com big data.

### **Como reagiram à RGPD?**

Não foi um problema para nós mas foi para os nossos clientes.

Enquanto marketing, por exemplo, tive algumas ferramentas que ficaram indisponíveis para mim. Empresas que estavam sediadas nos USA e que, simplesmente, cortaram o serviço na Europa. Por outro lado, há algumas que uso diariamente e que mudaram algumas funcionalidades.

No meu dia a dia, por exemplo, já não posso fazer download das informações de quem se inscreve no nosso site e já sei que, se aquele contacto não for usado durante um determinado período, terei de o apagar. Tive que mudar algumas coisas mas não alterou muito.

### **Concorda que o marketer é a voz do consumidor?**

Sim mas de uma forma diferente. Como somos uma consultora, o tratamento com os clientes é feito por account leads e não por marketing. Depois, claro, a informação principal passa por nós. Além disso, o feedback que tenho dos meus clientes é digital, por métricas que tenho online disponíveis.

No meu dia a dia eu criei fiz um *persona design*; criei 3 personas; 3 tipos de cliente ideal que a Altar pode arranjar; tanto de dados psicodemográficos, como emocionais e comportamentais. e todas as estratégias de marketing que uso têm como base essas três personas. Depois, a nível de feedback, é-me passado pelos meus diretores. Neste momento não contacto diretamente com os clientes e o feedback principal que tenho é puramente digital.

### **Que métricas utilizam na medição de resultados?**

A principal é a geração de leads. Depois as secundárias são coisas básicas como o tráfego no website, número de seguidores nas redes sociais, número de pessoas que partilham os nossos conteúdos, taxa de sucesso das estratégias novas, ou seja... uma das estratégias mais simples e parvas foi enviar garrafas de vinho para algumas start ups... e neste caso a minha métrica foi a quantidade de pessoas que me responderam.

Depois, aberturas de e-mail, falarem de um artigo novo... são métricas que tenho.

### **Têm em conta a *consumer experience*?**

Como só trato da parte de Inbound, não me diz muito. Eu só trato do processo que é preciso para que os clientes venham falar connosco.

Depois é com os meus chefes. Não por uma questão de falta de confiança, mas quando se vai comprar um serviço tão caro e tecnológico como o nosso, normalmente o cliente quer falar diretamente com a pessoa está à frente.

Depois, volto numa fase final da *consumer experience*, que é quando já se está a avançar com o projeto, quando se está a acertar detalhes... Já conheci muitos clientes nossos mas nunca na primeira conversa.

## **Em termos de soft skills, quais considera mais importantes num profissional de marketing?**

Já falei há pouco do T Shape Marketing ou Data Driven Marketing, que normalmente está ligado a três principais skills: alguém que conhece bem o meio digital, tendências, inovações... o marketer já não é alguém que sabe muito bem escrever um anúncio ou fazer uma venda, mas sim alguém que está sempre a olhar para as novas tendências e a aplicá-las ao negócio. O marketer excelente de hoje já não é o marketer excelente de amanhã; e se quer ser bom tem sempre que se adaptar – semana a semana, mês a mês, ano a ano... às novas tendências, à nova tecnologia, às novas redes sociais... e fazer com que a sua empresa e o seu modelo de negócio se adapte a essas tendências.

Segundo, acho que o marketer hoje já não é alguém que esteja limitado a nível de departamento mas alguém que está ao corrente de tudo: alguém que fale com os programadores e a equipa técnica, porque há estratégias que às vezes envolvem isso; estar ligado à equipa de vendas para perceber o feedback das suas estratégias e adaptar; alguém que seja capaz de fazer PR, media, eventos, etc.

Alguém adaptado a qualquer momento tratar da consumer experience; o marketing já não é transacional, é relacional. Então, muitas vezes, o marketer que antigamente tinha um nicho muito específico, hoje se não sabe trabalhar com as várias vertentes de marketing, não vai ter sucesso. Daí também o conceito de growth hacking, de fazer pequenas experiências rápidas para ver como conseguimos atingir os clientes da forma mais eficaz.

Terceira coisa: é preciso ter muita rapidez de aprendizagem e resiliência. Nos últimos dez meses eu tive de andar a tentar comprar notas falsas e fogo de artifício para um vídeo, duas semanas depois estava a criar estratégias de marketing digital para um público com mais de 50 anos que queira lançar a sua start up no meio financeiro, depois já estava a fazer uma app divertida para empreendedores... portanto no espaço de um mês fiz três estratégias de marketing completamente diferentes e tive que aprender com cada uma delas à medida que as fiz. E, portanto, se eu não fosse flexível a aprender rápido... na indústria da tecnologia não sei se me conseguia adaptar.

## **Existem outros desafios que considera ainda não terem sido explorados?**

Em Portugal, quando dizes que fazes marketing, as pessoas pensam que és a pessoa que faz os anúncios/ a publicidade ou que desenha as coisas bonitas. E isso não é nem 1% do meu trabalho. Se eu quero fazer um anúncio eu subcontrato, se eu quero fazer um vídeo, eu subcontrato... mas se eu quero uma estratégia, aí já sou eu a fazer. O marketer hoje é um estratega, não é um *executer*. Uma posição de marketing é uma posição de estratégia.

## **ENTREVISTA MÁRIO MOURAZ**

### **CEO Climber**

**Data:** 2/08/2018

#### **Pode descrever a Climber?**

A Climber é uma empresa de software de hotéis, de gestão de pricing. Neste momento somos uma equipa de 14 pessoas, sendo que temos uma pessoa responsável por marketing que trabalha com um consultor externo – um advisor – na parte de marketing. Isto porque montamos o departamento há relativamente pouco tempo, há quatro meses, e não tínhamos *expertise* dentro da Climber para montar um departamento então tivemos que trazer alguém de fora que tivesse experiência.

Neste momento, estamos a iniciar as funções do departamento de marketing, tivemos três meses a montar um plano e agora estamos a começar a ativá-lo.

#### **Quais são os objetivos com o departamento de marketing?**

São dois objetivos principais: um – geração de leads e dois - criação de brand awareness, e evolução da marca. Principalmente, para já, com um grande enfoque no Reino Unido, que é um mercado novo onde vamos investir, mas sendo que estamos a fazer atividades para ambos os mercados, Portugal e Reino Unido.

Em termos específicos, na geração de leads, o nosso objetivo até ao final do ano era adquirir 120 novos clientes desde que criamos o departamento (há três meses atrás), sendo que desses 120 novos clientes, uma parte correspondesse às leads trazidas por marketing e não só em relação às equipas de vendas.

Uma equipa de vendas é *outbound*, isto é, é a equipa de vendas que faz contacto com os clientes que nunca ouviram falar de nós; mas não tínhamos nada de *inbound*, o número de clientes que vinham até nós era reduzido, por uma mínima presença online que

tínhamos ou alguma presença nos media que pudéssemos ter, mas não era uma coisa que estivesse muito explorada.

### **Quais são as suas expectativas?**

É que o departamento de marketing consiga realmente criar *brand awareness* suficiente e gerar leads de uma forma regular, preditiva, que eu saiba que investindo tempo e recursos vá conseguir trazer x número de leads... e se investir mais, vou conseguir trazer mais número de leads.

E que o marketing assuma um papel cada vez mais relevante dentro da empresa, no que toca a trazer leads. Até ao final do ano gostava que fosse 50/50, ou seja, 50% trazidas por vendas e 50% trazidas por marketing.

### **Para si o que é que difere uma coisa e outra? Outbound/Inbound? Outbound para equipa de vendas e Inbound para marketing?**

Principalmente, sim. A estrutura que temos atualmente em vendas são 4 pessoas e está super segmentado. Há alguém que está só a fazer geração de leads e qualificação, depois alguém a fazer só o *closing* que é falar com o cliente e fazer demonstrações e conseguir convencê-lo a avançar para um *tryal* e depois uma terceira posição que é alguém que faz o acompanhamento ao longo do *tryal*, que é um *revenue management*, que vai conseguir dar mais valor à solução do cliente... depois volta ao *closing* e o *outline* para conseguir fechar.

Onde é que entra o marketing neste ciclo? No funil de vendas, o marketing entra principalmente no início a conseguir trazer *marketing qualified leads*... mas depois, ao longo do funil, se o cliente continuar a ouvir falar de nós, e ouvir falar bem, o marketing vai estar a ajuda-lo a tomar uma decisão mais influenciada porque já viu a nossa marca em vários sítios.

A minha expectativa é que o marketing consiga ajudar a fechar mais vendas, ponto... de uma forma diferente do que já é feito com o *outbound* e reduzindo o custo de aquisição. Porque se for bem feito e nas plataformas certas, conseguimos trazer um maior número de leads por menor custo.

## **A forma como o marketing está a ser levado a cabo está a corresponder com as suas expectativas?**

Ainda é cedo, mas eu acho que vão corresponder. Só esta semana é que decidimos pela primeira vez qual era o objetivo semanal, concreto e quantitativo, em termos de métricas que o marketing tem que atingir e estamos a estabelecer expectativas muito baixas ainda. No final desta semana vamos ver o resultado e ajustar.

## **E em termos de planeamento, era o que estava à espera?**

Correspondeu às expectativas, sem dúvida que eu não conseguiria fazê-lo e não tínhamos conhecimento *in house* para o fazer. Houve muito trabalho de preparação, de avaliação do mercado, da concorrência, posicionamento, estudo das tendências e mais uma série de coisas que eu não tinha conhecimento e que não conseguiria fazer como base para depois criar um plano de marketing.

Estou satisfeito com o plano de marketing que está feito atualmente, já começou a ser implementado e as coisas aconteceram, até agora, no tempo que tinham que acontecer. Se conseguirmos, em termos de budget, fazer todas as atividades a que nos propusemos, eu espero que os resultados vão aparecer. Mas é um plano base que está aberto e é muito flexível.

## **De 0 a 10, como classifica o impacto do marketing?**

Neste momento, com duas semanas de atividades, ainda não teve um grande impacto, diria um 3 ou 4, mas o marketing não é uma coisa que num dia se produz e amanhã já está a trazer resultados. Agora é preciso criar uma base, sólida, e continuar a fazer atividades que assentem no que já foi feito, *built upon*, e depois sim começar a trazer resultados. Mas a minha expectativa nunca foi trazer resultados de marketing para amanhã; quero que seja um 10.

## **Há uma preocupação com a análise de resultados, então.**

Muito. Nós só tomamos decisões com base em métricas e, para termos as métricas, estão os resultados. Temos os nossos indicadores de performance semanais e vamos alterando o nosso planeamento com base nessa análise de métricas.

A preocupação é total com os resultados. Aliás, para mantermos uma pessoa na equipa, seja qual for a função na empresa, marketing ou não, é com base nos resultados. Se a pessoa não entrega o que se comprometeu a fazer por um período consecutivo, então não vai trabalhar mais connosco.

### **Consideram mais métricas além da geração de leads?**

O ponto principal para mim não é tanto a geração de leads, mas é o número de oportunidades criadas; e o número de oportunidades criadas envolve que um vendedor nosso se sente e fale com a lead que foi criada e qualifica-la para fechar essa lead no espaço de 6 meses – isso consideramos uma oportunidade.

Se for uma oportunidade, o marketing é avaliado com base nisso.

Isto é, a performance de marketing também tem que ser avaliada com base em vendas, por isso é que o marketing e as vendas estão intimamente relacionados e não conseguiriam trabalhar distanciados.

Em relação ao brand awareness, ainda estamos à procura da forma como vamos medir.

### **São uma empresa digital, que nasceu no digital. Como é que olham para isso mesmo?**

Nós somos uma empresa essencialmente digital, mas no que toca por exemplo a marketing, fazemos várias campanhas offline – em revistas do sector, eventos – internos e externos.

Para nós o digital é a nossa natureza, é o que é normal, é onde nos sentimos bem – porque somos essa geração. Para nós é fácil ver o que está a acontecer, manter-nos atualizados, testar novas coisas ou plataformas... e mudamos rapidamente consoante o que é mais benéfico para nós.

### **Usam redes sociais?**

Até há duas semanas atrás a nossa presença em redes sociais era reduzida ou insignificante, agora estamos a começar a fazer um investimento maior, com várias

iniciativas, como promover o nome de clientes que acabamos por fechar, ou study cases tanto da Climber como de outros hotéis, datas de eventos importantes para nós, blog posts, newsletters... Começamos agora a investir porque consideramos que podem ser canais importantes mas ainda não temos muita evidência disso. Mas acreditamos que sim, porque se a concorrência faz, é porque devem ter algum benefício... e portanto nós não estamos a inventar a roda, vamos fazer o que a concorrência está a fazer e ver se serve para nós ou não.

### **Têm alguma estratégia preparada para mobile?**

Não propriamente, nunca foi deliberadamente discutido. A app sim, a nossa ferramenta, mas neste caso os 95% dos nossos clientes ainda continuam a usar a solução no desktop e, portanto, ainda não se justificou, dentro dos recursos limitados que temos, passar para o mobile.

### **Há novos canais que estejam a considerar usar?**

Há muitos canais. Há imensas iniciativas que gostávamos de fazer e essas iniciativas estão relacionadas com diferentes canais. Por exemplo, os sites que fazem rankings de software. Canais mais segmentados.

### **E em termos de preocupação com a inovação? Estão a pensar em novas formas de chegar ao público, por exemplo?**

Sem dúvida. É uma preocupação, principalmente da minha parte, não tanto da pessoa de marketing. Porque a pessoa de marketing gosta de ter um planeamento e gosta de saber que fazendo x vai acontecer y, uma coisa quase preditiva, sem grande ciência. Para mim, que estou preocupado não só com o budget que o marketing tem que gerir mas também arranjar maneiras de crescermos 10x mais rápido com 10x dos recursos que estamos a utilizar, que seja por exemplo o tempo do marketer, eu quero fazê-lo. Dou-te o exemplo de uma iniciativa que dei instruções ontem para começarmos a utilizar, que é um robô que captura automaticamente leads no LinkedIn sem que a pessoa lá tenha que estar, como se fosse um humano a clicar página a página, a ficar x tempo em cada página, a visitar o perfil e depois guardar tudo numa base de dados.

### **Então de certa forma compartilha esse papel de chegar ao público com marketing?**

Eu estou a fazer agora isto no início porque estou encarregado de supervisionar o departamento de marketing, enquanto CEO da empresa. Mas estou pouco envolvido nas atividades diárias, faço só uma revisão de textos ou artigos quando tenho disponibilidade.

Uma coisa interessante é que eu acho que o marketing hoje em dia já não tem a imagem do marketing de antigamente, está a começar a assumir outra coisa que é: o marketing tem que garantir o crescimento da empresa. E qualquer empresa precisa de clientes, portanto, o marketing precisa de garantir que se trazem clientes. E está a começar a associar-se com growth hacking, que é arranjar novos modelos alternativos de crescer 10x mais rápidos com menos custo.

### **Como descreve a sua relação com o teu CMO, então?**

Nós neste momento não temos um CMO, temos uma marketing manager. A relação é ótima, eu sou muito prático, peço-lhe deliverables semanais que ela tem que apresentar numa relação semanal de cerca de uma hora, em que revemos todos os pontos que eu tinha pedido... e depois avaliamos em conjunto se está a fazer um bom trabalho, se é preciso mais alguma coisa, se é preciso perseguir uma oportunidade que não estava contemplada... Há muita comunicação, mas isso acontece com ela ou com qualquer outro departamento na empresa.

### **Usam big data?**

Big data em marketing não, mas usamos nas análises que fazemos. Recolhemos muitos dados sobre um hotel, que demoram muito tempo a recolher, dados internos ou dados externos... e temos que ter isso em consideração na nossa recomendação de preço.

Usamos não no sentido de chegar aos clientes mas no aprimorar do software.

### **O RGPD teve impacto na vossa atividade?**

Sim, tivemos que mudar algumas coisas, mas não muitas, não foi uma dor de cabeça enorme. Tivemos que fazer algumas comunicações com o consumidor, mudar algumas coisas na aplicação... ainda estamos a operacionalizar algumas mudanças, mas é uma

coisa que estamos bem cientes e estamos a trabalhar e não queremos incorrer com algum problema ao não estar a cumprir com o que foi estabelecido.

**Como é que percebem a relação com o vosso consumidor? Têm em consideração a consumer experience, por exemplo?**

Sem dúvida. O nosso cliente tem que estar sempre na nossa mente, temos que o respeitar em tudo, seja na maneira como comunicamos com ele, em como lhe vendemos, no pricing, no *branding*, como o interpelamos para primeiro contacto... não podemos simplesmente entrar no círculo privado dele. Não poderíamos por exemplo fazer uma campanha de e-mail outreach para o e-mail pessoal de um hoteleiro, por exemplo.

**Concordaria que o papel do marketing na Climber seja a voz do consumidor?**

Eu adoraria que o marketing passasse mais tempo com os clientes, para os perceber ainda melhor. Neste momento ainda não é uma realidade, quem passa mais tempo com os clientes é a equipa de vendas e de revenue, e são eles que ouvem as suas dificuldades e depois sim, sentam-se não só com marketing, com produto também, periodicamente para comunicar que alterações se tenham que fazer, por reclamações do cliente ou por sugestões orientadas para o mesmo tipo de mudança. Mas é vendas quem está a trazer esse feedback do mercado neste momento.

Este é um desafio na nossa organização porque marketing não o está a fazer. Não está a falar com clientes no dia a dia... e tem que escrever blog posts como se fosse para hoteleiro e como é que o pode fazer se não conhece o hoteleiro? Isso é um desafio, para ser cada vez mais relevante na mensagem que deixamos. Não acho que isto seja difícil, simplesmente temos que perceber bem quem é que está do outro lado. E para saber bem quem está do outro lado, é preciso saber fazer as questões certas.

**Há outros desafios que crê que não foram aqui abordados?**

Budgets reduzidos podem ser uma dificuldade, ou não haver budget *at all*. Temos que ser muito criativos, e marketing tem que ser muito criativo. Como é que se opera um departamento de marketing sobre recursos é uma coisa que eu adorava que marketing explorasse. E acho que há muitos canais e muitas formas de chegar ao nosso target de

forma mais barata do que canais que estamos agora a explorar. Simplesmente requer tempo ser criativo.

Outra dificuldade – e eu acho que é o problema do século XXI – é a falta de tempo. Estamos todos *running out of time*, sem tempo, e isso é um desafio de qualquer profissão sendo que marketing também tem esse desafio – fazer mais com menos tempo.

Conseguir apresentar resultados rapidamente... Nós não investimos no marketing há mais tempo simplesmente porque eu sabia que o marketing não ia conseguir gerar resultados a curto prazo. E como é que se pode mudar este *mindset* nos CEOs? Acho que é geral em todas as empresas: como é que eu sei que posso recrutar um marketer para gerar resultados rapidamente? Porque se separarmos as funções, eu sei que se contratar um *growth hacker*, isso me vai trazer resultados tipo amanhã. E o marketing, no passado, não estava associado a isso. Por isso eu acho que o marketer tem que evoluir para um *growth manager*, que é um mix entre marketing e *growth hacking*... a diferença é que não é só growth hacking no sentido de esporadicamente ir à procura de canais alternativos, mas fazer isso de uma forma constante e incorporar isso dentro do plano de marketing. Eu gosto de tudo que seja preditivo... se investir 1€ sei que vou ter 2 em retorno, se investir 2 sei que vou ter 4... e se o marketing conseguir incorporar isso mas de forma mais rápida, melhor. Não se pode dar 3 meses ao marketing para apresentar resultados porque há empresas que não têm três meses de vida, muitas vezes.

Outros desafios: conseguir entender tendências rapidamente, com acesso a big data por exemplo, que neste momento não estamos a fazer. Como é que se pode fazer? Há várias maneiras, nomeadamente comprando informação, *scrapping the data* da internet, quer de fontes públicas quer de fontes privadas, ou atuando dentro desse gap entre a legalidade e a ilegalidade, conseguindo aceder a informações que neste momento não se tem fácil acesso mas que estão disponíveis. Portanto, conseguir entender o que é que está a acontecer a nível de tendências no mercado e começar a agir mais rapidamente. Se o marketing conseguir perceber consecutivamente que há dificuldades e há limitações dentro da forma de comunicação dos meus concorrentes e que nós conseguimos fazer essa comunicação de maneira mais eficiente que os nossos concorrentes, então temos uma vantagem competitiva.

Nós temos concorrência, temos que ganhar e temos que fazer mais depressa e melhor que eles... e eu conheço muitas empresas no meu sector que morreram porque tinha custos muito elevados. Portanto, já se sabe que fazer as coisas de forma tradicional não é o caminho... portanto o marketing tem que se adaptar como qualquer outra profissão se não vai entrar em decadência e desaparecer. Portanto há que renovar o marketing.

### **E em termos de soft skills do marketer?**

Flexibilidade.

Comunicação é super importante – o marketing tem que manter informada toda a empresa de todas as oportunidades, de toda a mudança, de todos os riscos... para aumentar o número de oportunidades...

Planeamento.

Capacidade de ser objetivo e cumprir objetivos – eu não gosto de trabalhar com alguém que me diga que vai fazer e não faz. O compromisso é muito importante.

Ser criativo para arranjar desafios e soluções, ir à procura de respostas.

Capacidade de trabalhar em equipa, porque o marketing, como já falamos, é um trabalho intrinsecamente relacionado com vendas ou produto e com a parte mais estratégica da empresa.

## **ENTREVISTA LUÍS CAEIRO DE SÁ**

**Diretor Geral da Sisley Paris Portugal**

**Data:** 8/08/2018

### **Pode descrever a sua empresa?**

A Sisley Paris Portugal é uma pequena filial na multinacional de cosmética Sisley Paris. É, portanto, uma empresa do sector de luxo. Neste momento, contamos com uma equipa de 17 conselheiras de beleza que fazem o trabalho de vendas no terreno, coordenadas por duas responsáveis comerciais, uma no sul e outra na zona norte do país. Além disso, temos uma formadora nacional e, até há pouco tempo, toda a parte de gestão e de marketing estava a meu cargo. Há menos de dois anos, com o crescimento da marca no mercado nacional, foi criado um cargo de marketing para que me pudesse ajudar nessa gestão.

### **Qual foi o objetivo da criação do departamento de marketing, uma vez que é recente?**

Agilizar tudo o que é a atividade operacional. Aqui não fazemos marketing de criação, marketing estratégico, recebemos a maior parte das coisas de fora, no entanto há aqui a área fundamental do trade marketing e toda a adequação às operações locais. Finalmente, não podemos escapar às novas tendências com a área digital, de forma a que o departamento de marketing se tornou crucial.

Ele sempre existiu antes mesmo de existir formalmente; como tenho um passado de marketing, era eu que tinha essas funções. A formação formal de um departamento de marketing deu-se porque eu sozinho já não podia fazer isso.

### **Quais são os objetivos principais da sua responsável de marketing?**

Trade marketing e digital.

**Quais são as expectativas em relação ao que está a ser feito e o que inicialmente foi perspectivado?**

Não está bem em conformidade com o que tinha previsto para. O departamento de marketing é recente, tem havido uma série de turbulências com a ausência forçada de pessoas, e a área digital está a assumir um papel cada vez maior, portanto estão a existir aqui alguns fenómenos em paralelo: um que é a exigência da área digital, por outro lado o período normal de aprendizagem dos elementos do departamento de marketing.

Neste momento, por exemplo, o que falta é uma área de análise que só é feita por mim.

**Se tivesse que classificar então de 1 a 10 a importância deste cargo...**

A questão tem que ser vista sobre dois pontos: na Sisley como um todo, diria que um 8/9. Na Sisley Portugal, terá um 5/6. Porquê? Porque a Sisley Portugal recebe tudo o que são as grandes questões estratégicas do marketing de fora. Agora, depois, o que é aqui dentro da atividade da casa, é evidente que o marketing é como o polvo que tem os tentáculos que coordenam tudo o que é a atividade da empresa. Mas, na realidade, devido à forma do modelo de negócio como ela está constituída aqui, há uma área fundamental comercial, e o marketing acaba por ser um apoio. No nosso caso, como somos uma testa de ferro comercial, o marketing já terá um impacto menor, mais ligado à questão da adequação das decisões internacionais e, depois, à feitura dos planos de trade. Mesmo assim, terá uma importância de 5/6, no mínimo e se calhar estou aqui a ser comedido.

**Como é que perceciona a relação entre marketing e a parte comercial? Acha que é uma relação separada ou há um complemento?**

Quer dizer, não posso ir tão longe e dizer que são uma e uma só, que é o que deviam ser, mas são um complemento total. Há áreas separadas, mas na realidade têm que trabalhar lado a lado que é o que faz sentido quer dizer, comercial para além da sua parte pura comercial, comercial tem que por em prática o que o marketing disser, portanto o marketing faz os planos, pensa nas coisas, faz as grandes atividades que vão coordenar todo o trabalho comercial. É preciso não esquecer que o comercial já não tem nada a ver com aquilo que era há umas décadas em que o comercial chegava lá, fazia

umas coisas, fazia uns pacotes e as coisas haviam de sair por si. Não, hoje em dia uma pessoa trabalha para o *sell in* e o *sell out* é tudo aquilo que são atividades que fazem sair o produto no ponto de venda ora tudo o que são atividade que fazem sair no ponto de venda têm que ter por trás um pensamento estratégico e depois fático e depois operacional a nível do marketing. As coisas vão se juntar ali no fundo, não é menosprezar o trabalho do comercial. Pelo contrário, é um trabalho fundamental. Mas no nosso caso específico, no nosso modelo de negócio, até o trabalho do comercial não deixa de ter um aspeto de ter que ver como estão as coisas no ponto de venda: ver se está tudo ok, deixar tudo como deve ser, portanto trabalhar num sentido relacional e num sentido de trabalhar para o *sell out*. Agora, o *sell out* é aumentado ou diminuído consoante as todas as atividades pensadas, concebidas e auxiliadas a implementar pelo marketing.

**Considera então que o maior problema é mesmo a questão do afastamento com a análise de dados.**

Quer dizer, não é o problema, mas essa questão existe e não é pouco. Como acabo também por ter funções de direção de marketing, faço isso. E fazendo isso, essa função é feita, sem isso a empresa não podia existir. Agora, vejo com uma evolução favorável e desejável e fundamental para a equipa de marketing o acrescentar dessa função.

**O campo digital trouxe mais opções de análise de dados, por exemplo. Que impacto é que teve o desenvolvimento digital na empresa?**

Portanto... não é o digital que por si permite mais dados, ou seja o digital tem uma série de ferramentas que permite uma tipologia diferente de contactos - e eu diria que é uma evolução do que era a comunicação - e no meio disso tudo tem uma ferramenta que é o CRM. O CRM pela definição é tudo o que é a gestão de relação com o cliente, ou seja, o digital é uma das formas... mas há mais do que isso. Na Sisley em Portugal ainda não teve o impacto suficiente que já devia ter tido por uma questão de falta de recursos humanos, mas ao mesmo tempo não estivemos propriamente parados, ou seja, do zero criaram-se os sites, as newsletters, o Facebook, o Instagram. Em termos de CRM, desde há uma série de anos que evoluímos na base de dados, no contacto, agora olhando para isto tudo somos ainda bebés face aquilo que podíamos fazer e ao que estes mecanismos permitem. Há muito mais a fazer e a aprimorar aquilo que fazemos. Nós nunca entrámos

aqui naquilo que outros países com mais recursos já fizeram, como o SEO, o SEM portanto, nunca fomos por aí. Há todo um mundo que ainda não explorámos, isso é óbvio.

**Por exemplo a nível de redes sociais, criaram o Facebook e o Instagram com que objetivo?**

Ir a um consumidor diferenciado daquilo que nós fazemos, acompanhar tudo aquilo que essas redes nos permitem em termos de imagem, de conteúdos, em termos de interação com o consumidor... Uma vez mais acho que não estamos a ser suficientemente bons, somos uns meninos nesta área.

**E planeia que haja mais foco nessa área e nesses canais de comunicação? De desbravar mais o meio digital?**

A questão para já, daquilo que nós vimos dos meios de comunicação, de redes sociais, só o Facebook e Instagram. Agora, claramente, estas redes podem surgir como alternativas. O Facebook, por exemplo, está a perder algum interesse por causa do algoritmo: se não há investimento, não há visibilidade. O próprio Instagram pode ser questionável daqui a algum tempo, agora vão surgir alternativas e aí claramente que a companhia seguirá.. agora quais, não sei.

**Em termos de outras plataformas, por exemplo...?**

O site tem que ser. O primeiro grande objetivo é o site ser de excelência. O próprio site tem sofrido uma evolução gigantesca que, por uma questão de recursos humanos, tenhamos inclusive alguma dificuldade face aquilo que devia ser. O passo seguinte, que será mais uma questão temporal, e que deve ser questionado e avaliado em permanência, é a própria questão do e-commerce - o e-commerce que nós acompanhamos como parceiros mas que não temos essa estrutura montada em Portugal. De um ponto de vista puro e duro comercial é, neste momento, para não dizer mais, questionável a sua implementação em Portugal pela dimensão da estrutura, pela dimensão do país e pela tipologia de negócio local bastante assente numa base de descontos. Ou seja, qual é a vantagem que em termos comerciais puro e duros que um site e-commerce teria? Por outro lado, tem-se provado que é uma excelente base de

interação e fidelização com consumidores. Por esse lado puro e duro pode ser interessante. Pelo lado comercial, neste momento, é preciso ver que Portugal ainda é dos países com menor taxa de penetração em termos de compras online na área de beleza em contraste com outros países como Inglaterra, são países que já apresentam números assustadores. Em Portugal não tive acesso aos últimos números, mas é claro que há algumas áreas de negócio que começam a ter áreas de penetração interessantes em termos de e-commerce enquanto noutras áreas é negligenciável. No nosso caso ainda temos que desenvolver. Não é à toa que os nossos parceiros olham para isso e consideram um elemento estratégico de primeira linha.

### **E a nível de *Mobile*, tem alguma estratégia?**

A estratégia de *mobile* é tudo o que nós fazemos por um lado. Está tudo adaptado para *mobile*. *Mobile* é incontornável, nem é uma coisa para discutir.

### **Em termos de inovação, há uma preocupação com isso na Sisley Portugal? Inovação seja no digital, na forma de serviço, no produto...**

Inovação de produto não existe aqui. Se nós tivermos alguma informação que para nós seja evidente, seja importante, uma coluna de produto, podemos simplesmente discutir esse assunto ou enviar uma ideia para fora, etc. Há um departamento de inovação que trabalha para o mundo inteiro. De inovação, entenda-se de criação de produtos, marketing de criação. São eles que fazem, não há nenhum país no mundo que trabalhe nessa área. Portanto isso elimina uma questão.

A outra questão está dentro do nosso dia a dia, em termos de meros processos de trabalho a agressividade de pensar diferente da forma de atuar no retalho, no ponto de vida - isso é uma coisa constante, estamos sempre aqui a pensar no que é diferente para surpreender quer os nossos parceiros quer o nosso consumidor. Chamar a isso inovação é um sinónimo perfeitamente adequado, ou seja, é a busca constante de trazer sempre algo qualitativamente melhor e que surpreenda pela positiva e chame a atenção do consumidor e dos nossos parceiros.

### **Outro desafio muito falado a nível académico é a *big data*. Há alguma relação entre a Sisley e a *Big Data*?**

Aqui não, a *big data* a nível internacional tem-se falado nisso, mas é preciso não esquecer uma coisa que é em termos de segmentação nós trabalhamos um consumidor muito específico, que é um consumidor mais *up scale* no mercado de luxo, portanto a questão *big data*, que é incontornável para uma série de negócios, para nós é mais a seletividade do relacionamento e o acompanhamento do que a questão da *big data*. Acho que quando se fala em termos dos sites e da questão digital, alguns países trabalham pouco nesse sentido puro e duro. Eu estou mais preocupado não com a *big data*, mas no relacionamento e o surpreender e o contacto e o relacionamento e o manter e o recrutar vir da nossa atividade ponto de venda, nos sítios onde estamos presentes, de conquistar consumidores, mantê-los.

### **Portanto considera que a *consumer experience* é importante na casa?**

Nem posso dizer isso, a questão não é ser importante. Ou tem e a faz bem ou não tem sucesso. Para nós, é preciso não esquecer que estamos a trabalhar no segmento de luxo, portanto esse segmento tem que ser o impacto pela experiência, por tudo aquilo que consegue transmitir ao consumidor. Essa é a chave.

### **E considera que o marketing é a voz do consumidor?**

Essa frase esta certa e ao mesmo tempo não está. Fosse dizer isso ao Steve Jobs e ele expulsava da sala a dizer que era a ideia mais cretina que tinha lido. Ele queria ir precisamente aquilo que o consumidor ainda não sabia que queria. Essa questão é discutível. Agora... faz parte das bases do marketing perceber o que o consumidor quer e dar-lhe da melhor forma possível. Mas, se calhar, podemos pensar em ir mais além e os grandes saltos que fazem mexer o mercado é antecipar o que as pessoas querem e ir mais além.

### **E em termos de RGPD, tiveram que se adaptar às novas exigências da lei?**

Eu acho que ninguém percebe bem no que é que isso vai dar. Nós fizemos, aqui, um processo de análise e adequação com alguma alteração de processos, com alguma alteração de instrumentos que tínhamos, de forma a adaptar à nova realidade. Houve um momento de semanas em que sofremos um abanão no sentido de tipologias de contacto com o consumidor, mas eu penso que passado uns meses já há uma adequação à

realidade. O consumidor está a ligar muito a isso, mas menos do que se esperava. A lei é no mínimo nebulosa com muitas áreas cinzentas e ela tem por base uma proteção do consumidor face aos processos de *big data* de outras grandes empresas que não a nossa. Agora, todos levamos por tabela. No final é positivo para o consumidor? É. A lei devia ser mais explícita ou permitir respirar de alguma forma, sim. É inconcebível que nós dentro dos nossos quatro ou cinco clientes haja quatro ou cinco interpretações do que se pode fazer com a lei. E na realidade não há um cliente que tenha interpretado a lei da mesma forma, isto é inaceitável.

**Ao longo desta entrevista fui-lhe apresentando alguns desafios abordados pela literatura de marketing. Acrescentaria algum?**

Não, adequou-se a praticamente todos os pontos. O departamento de marketing, aqui, ainda é um bebé, porque é muito recente em termos da sua criação formal, assim que tem passos para dar. Sendo reducionista há aqui duas áreas em paralelo: digital e trade marketing propriamente dito; as duas têm que funcionar bem e ainda estão aquém daquilo que. Aquilo que se falou da parte de análise é uma questão que para mim é transversal e básica a tudo o que é o pensamento de marketing. Portanto, se quer influenciar as coisas e as pessoas, tem que ter um conhecimento bíblico quer do mercado quer dos produtos, isso é inerente a qualquer questão de marketing.

**E em termos de soft skills, o que acha essencial num marketer?**

Ter uma enorme dose de bom senso, um bom gosto mínimo, uma enorme humildade e perceber que o marketing é o polvo que está por trás da empresa e a faz mexer... e tentar agarrar tudo o que de bom tem o departamento de marketing - que é o conhecimento quase integral de funcionamento de uma empresa. Isso é algo que mais nenhum departamento dá. E, depois, não tem horas; há sempre algo a aparecer. E uma enorme curiosidade.

## **ENTREVISTA MÁRIO RAPOSO**

### **CEO NOWA**

**Data:** 18/09/2018

**Qual foi a experiência do Mário até aqui, até à criação da NOWA? E como é que é a composição da empresa?**

Eu trabalhei em marketing a vida toda. Neste momento já vão 26 anos de marketing. Fui formado na Católica em administração e gestão de empresas e depois fui para a Unilever logo quando acabei o curso. Depois, fiz toda a carreira desde assistente de marketing até *marketing manager* na Unilever durante 14 anos quase: Azeite Gallo, Contestável, Óleo Vaqueiro, Knorr, Maizena, enfim... Rodávamos com alguma frequência na Unilever.

Depois, da Unilever saí em 2007 para a Sociedade Ponto Verde onde fui diretor de marketing durante 10 anos. Fiz a campanha das crianças na reciclagem (as campanhas que ficaram conhecidas). Depois, há dois anos atrás, decidi montar a minha própria empresa. É uma consultora de marketing e uma agência só dedicada ao marketing ambiental porque achei que era uma lacuna em Portugal e não só em Portugal (porque temos clientes de fora, não há muitas agências que só façam marketing ambiental. Uma coisa é agências que façam marketing ambiental, isso há muitas, claro, mas nenhuma agência se especializou em marketing ambiental e nós fechamos mesmo a nossa atividade em marketing ambiental). Estamos a construir há dez anos um nicho de mercado para o qual não existe hoje em dia uma oferta... achamos que é uma área tão especializada que exigia um conhecimento também ele especializado.

Portanto, tanto eu como a Joana, para além de sermos professores eu no Politécnico de Setúbal e ela no Politécnico de Tomar, ambos professores de marketing, somos também ambos ex colaboradores da Sociedade Ponto Verde, vimos ambos com essa característica de sermos especializados em marketing na área do ambiente.

**Então o Mário é no fundo um CEO / Marketer ao mesmo tempo.**

Pois sim, no LinkedIn coloquei diretor criativo porque achei que era um bocado foleiro colocar CEO, mas sim. Sou fundador da NOWA, que não existia na altura, a NOWA chama-se NOWA por causa de *no waste marketing*, e sim, foi uma criação minha, uma invenção.

**E a NOWA é composta pelo Mário e a Joana unicamente?**

Sim, só.

**E como é a divisão das tarefas?**

Não temos, somos tão pequeninos que não temos. Nós temos cerca de 20 clientes. Se for um cliente mais de consultoria fica comigo, se for uma campanha de publicidade ou de sensibilização ambiental, a Joana tem mais apetência para isso.

**E se tivesse que percepcionar o marketing ao longo da sua experiência, isto é, da sua passagem pela Unilever, pela Sociedade Ponto Verde e agora aqui pela NOWA que também está ligada a uma série de clientes e projetos, como é que o perspetivaria da sua evolução?**

O marketing mudou muito desde que comecei nos anos 90, em que a televisão era o nosso principal meio e o nosso investimento era grande parte canalizado para televisão. A televisão chega a toda a gente, tínhamos quase garantia de conhecimento da marca indo só pela televisão. Depois aconteceram dois fenómenos consecutivos. Por um lado, houve uma enorme pressão para a redução dos orçamentos de marketing, o que obviamente levou a que se cortasse na maior espessa que era a televisão, isto já no início de 2000. Portanto em 2002, 2003 e 2004 já estava a investir grande parte do orçamento em ações de marketing mais direto com o consumidor, quer ações de loja, ações de *sampling* e muito menos de televisão - e as agências de publicidade tiveram muita dificuldade em adaptar-se, se é que se adaptaram, porque eu acho que a maioria delas não se conseguiu mesmo adaptar a esse desinvestimento da televisão. E logo a seguir, quando as marcas estavam a recuperar, aconteceu a crise de 2011, em que os orçamentos em vez de subirem continuaram lá em baixo - e isso levou de facto a uma enorme concentração de agências, ainda maior redução dos orçamentos publicitários e assim estamos. Enfim, acho que ninguém acredita que vamos voltar para os anos 90.

Portanto o marketing teve que se tornar mais criativo naquilo que é o contacto com o consumidor diretamente e vimos promoções, ações, marketing viral, vimos também acontecer muitas experiências de rua (as ações de mob artificialmente construídas)... o marketing teve de facto de inventar formas de também tornar os seus vídeos mais virais na net, coisa que acho que ainda não conseguiu inteiramente, não temos verdadeiramente nenhuma marca que tenha conseguido a sério entrar no mundo digital pelo menos com o êxito que tinha tido com a televisão.

Acho que estamos ainda na fase de transição, ainda a fazer o salto digamos assim.

**Mas o digital, também de certa forma ainda veio mais acentuar a questão dos orçamentos e de fazer mais com menos...**

Sim, o digital também veio aumentar isso. Eu acho que também se chama digital a um conjunto de coisas que não são a mesma coisa. É como no passado se chamou *out of home* a um conjunto de realidades que não são a mesma realidade. Uma coisa é a compra num supermercado, isso é mais ou menos uniforme, mas a não compra num supermercado não é de todo uniforme: temos desde bares, restaurantes, que são consumos diferentes, temos a noite que é completamente diferente de pequeno-almoço e, portanto, o *out of home* é um conjunto de realidades muito diversas e a internet também. A internet tem desde o Youtube (que não é por acaso que é o meio mais utilizado porque também é aquele que as marcas sabiam usar melhor - é o mais próximo que temos da televisão neste momento) e depois temos uma série de realidades que ninguém sabe realmente usar, *banners* não funcionam, promoções no Facebook são imediatamente rejeitadas pelos consumidores... portanto temos uma série de questões bastante difíceis de trabalhar e de facto não está a ser fácil descobrirmos o caminho nesse meio digital. E não adianta dizer que as pessoas passam 4 ou 6 horas na internet porque passam a falar com os amigos e esse meio não é publicitável sequer... o whatsapp não é publicitável.

**Até porque acaba por ser intrusivo...**

Exato, sempre que se tenta fazer alguma coisa nesses meios as pessoas arranjam alguma forma disso não acontecer, de não entrar na nossa conversa. Portanto temos essa enorme dificuldade.

**Acha que é mais uma oportunidade ou não, o digital? A NOWA, por exemplo, é especializada na questão ambiental mas surge mais na esfera digital ou continuam a fazer trabalhos mais no âmbito tradicional?**

Até antes pelo contrário... eu acredito que o marketing não vai passar tanto pelo digital, não sou fã do digital nem nunca fui, mas talvez seja por estar mais velho. Mas não sou um fã do digital porque... vou fazer uma analogia desastrosa: vamos lá ver, o que estamos a fazer na internet substitui em larga medida aquilo que nós fazíamos pelo telefone: antes falávamos com um amigo. Agora conseguimos falar com 50 ou 300, mas basicamente estamos a mostrar o que aconteceu, o dia a dia, a partilhar com uma série de amigos... mesmo quando estou a jogar online, estou a jogar com uma série de amigos, estou a substituir a rua. Ora, não nos passava pela cabeça há 30 anos atrás fazer marketing na rua onde os miúdos estavam a brincar nem nos passava pela cabeça fazer marketing pelo telefone, portanto interromper uma conversa telefónica dizendo publicidade. Mas agora, de certa forma, está-nos a passar pela cabeça que nós vamos interromper as interações sociais das pessoas com publicidade. Eu acho que isso não vai acontecer, obviamente irão acontecer uma série de interações semelhantes ao youtube. Obviamente se eu estou a ver um vídeo no youtube ou netflix há possibilidade de passar cinco segundos de filme ou publicidade, mas tirando os meios muito semelhantes aquele que tínhamos com a televisão, não acho que o digital vá ser a oportunidade que toda a gente promete ... estão a prometer há mais de 15 anos e ninguém conseguiu verdadeiramente agarrar: sites de empresa é para esquecer, promoções na internet não funcionam, portanto, não está seguramente a resultar. Há de resultar noutras coisas, mas não propriamente como ferramenta de marketing.

Acredito muito que o marketing irá funcionar como nós NOWA estamos a fazer que é no contacto direto com as pessoas. Para já porque as pessoas têm pouco tempo para pensar no que quer que seja e, portanto, nós tentamos abordar as pessoas no seu meio mais calmo, em casa ou nas compras ou nos espetáculos, por exemplo. Alturas em que as pessoas estão mais descontraídas, como em férias ou na praia e tentar passar uma mensagem que seja mais absorvida pelas pessoas. E, portanto, nós utilizamos muito estes meios quase antiquados, mas porque também o ambiente pede isso, pede para mexer com a vida das pessoas. Obviamente que utilizamos o digital como as apps e etc., mas ainda acreditamos muito nos meios tradicionais. Se calhar por isso é que nos

estamos a distinguir, há muitas empresas a fazer digital e poucas a saber o que têm para fazer com o digital e nós não trabalhamos muito isso.

**Abordando mais essa ideia, quais seriam os objetivos de marketing da NOWA?**

Eu acho que nós, o que tentamos sempre fazer é criar experiências que façam a pessoa contactar o mais perto possível com a realidade, mesmo que sejam experiências virtuais, mesmo que seja utilizando realidade 360 ou cenários ou pequenas mensagens, mas tentamos sempre criar experiências. E nesse sentido acreditamos num marketing mais físico, digamos assim.

**Portanto a *consumer experience* é o maior objetivo, têm isso em consideração.**

Sim, eu acho que a forma mais fácil de nós explicarmos o ambiente é levar as pessoas a viver o ambiente ao vivo, mostrando por exemplo um aterro ou uma central de valorização energética ou uma limpeza de praias... tudo o que seja dar ao consumidor um contacto direto com a realidade, para nós, acho que resulta sempre mais, mas também porque estamos neste meio de marketing muito específico que é o ambiente.

**Isso leva-me a outra questão. A teoria é que o marketing é a voz do consumidor e deve sempre ser o elo mais ligado ao consumidor nas empresas. Concorda, portanto? A proximidade e a necessidade de experiências diretas?**

Sim.

**O Mário já falou da publicidade e das promoções, são tudo ideias muito ligadas ao conceito de marketing. Se o Mário tivesse que definir o marketing propriamente dito, como é que o definiria? Tendo em conta a sua experiência?**

Eu tenho uma explicação que dou aos mestrados. Eu descrevo o marketing de forma muito simples: toda e qualquer estratégia de alteração de hábitos e comportamentos de grupo com vista a beneficiar uma causa em particular e portanto, para mim o marketing é uma disciplina da psicologia social ou da sociologia que tem um só objetivo – compreender um grupo de pessoas e levar este grupo de pessoas a alterar os seus hábitos ou comportamentos. Isto é válido quer eu esteja a vender um caldo Knorr ou quer eu esteja a tentar inculcar novo hábito de reciclagem. Não consigo ver o marketing sem de

facto perceber que nós estamos sempre a influenciar um hábito ou comportamento, sendo óbvio que antes disso temos que influenciar uma atitude. Antes de convencermos uma pessoa a mudar a sua forma de agir, tenho sempre que conseguir convencê-la que isso é algo correto, portanto o marketing tem de facto *layers*. Visto assim, estamos de facto a influenciar a vida das pessoas, não há outra forma de eu colocar a questão. Não há marketing sem haver um hábito ou um comportamento que eu quero alterar e, portanto, sem a pessoa dizer exatamente o que pretende fazer. Nós, quando construímos o briefing, temos duas questões muito simples que temos que responder: a primeira é o que é que as pessoas estão a fazer hoje e qual é o comportamento que eu quero que adotem. Se eu não conseguir dizer estas duas, se um cliente não me consegue transmitir estas duas, eu não tenho forma de trabalhar.

**Uma das coisas mais importantes do desenvolvimento do marketing nas empresas passa, precisamente, pelo ajuste de expectativas de trabalho, tanto de chefes de marketing como de CEOs. Ao longo da sua experiência acha que houve equilíbrio entre expectativas de um e de outro ou acha que estas relações não estão totalmente ajustadas? Como é que perspectiva esta relação?**

Bom, eu em 26 anos já tive de tudo. Pela minha experiência, vou dizer ao contrário: só estivemos alinhados quando o meu chefe foi também formado numa escola de marketing. De resto, acho que nunca estivemos alinhados de forma constante, ou por outra, dificilmente estivemos alinhados. Tive, por acaso, diversas experiências diferentes; desde pessoas que vinham de economia até pessoas que vinham das vendas e que foram chefiar departamentos, ou da área financeira ou nenhum dos anteriores... e todos eles têm uma enorme relutância com os investimentos de marketing. E, aqui, estamos a falar de quatro e cinco milhões e, portanto, faz muita confusão a qualquer um destes personagens e pessoas que não tiveram um histórico de marketing gastar... e temos muita dificuldade em mostrar que é dinheiro bem gasto. Tem de se explicar o seguinte: o investimento de marketing tem um grande defeito que é raramente ter um retorno imediato, tem efeitos a longo prazo. No caso de marketing de, por exemplo, marketing de causas, mudança de hábitos, exatamente porque estamos no final do dia à procura de uma mudança de hábitos... eles mudam lentamente, as pessoas não vão mudar muito rapidamente os seus hábitos, a não ser que seja uma coisa completamente inovadora, mas na maioria dos casos as pessoas vão mudar progressivamente.

Quando os nossos líderes, sejam eles CEOs sejam eles Conselhos de Administração, não têm uma visão de longo prazo ou avaliação de longo prazo - e às vezes esse é o problema, eles são avaliados em ciclos anuais - é muito difícil explicar que estamos constantemente a depositar quatro e cinco milhões para mudar algo que só daqui a 4 ou 5 anos terá efeito. E, portanto, tirando gente que vinha do marketing e percebe que isso funciona e percebe que isso tem efeitos, é difícil mudar mentalidades nesse sentido. Portanto a fricção é mais ou menos constante.

Tendo dito isto, é responsabilidade também do gestor de marketing também perceber isso e dar feedback sucessivo aos seus superiores sobre o que é que se está a passar, isso de facto, posso dizer, é um defeito dos gestores de marketing em geral. Em primeiro lugar, marketing não pode ser oposto aos objetivos de negócio, portanto a primeira coisa que o gestor de marketing tem que perceber é quais são os objetivos do seu chefe, da sua liderança, da sua administração. Sem perceber isso não há planos de marketing. Nem sempre ir para a televisão é o melhor embora todos nós obviamente gostemos de fazer filmes, é evidente que isso é seguramente a maior diversão do marketing, mas nós não devemos deixar-nos cegar por isso. Se eu puder gastar um milhão não vou gastar cinco. Portanto a primeira coisa é perceber bem o objetivo de negócio para eu perceber conseguir explicar que o meu plano de marketing está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, isso já ajuda a reduzir um pouco a tensão. A segunda é utilizar abundantemente informação e é isso que às vezes eu vejo como falha de quem trabalha marketing. O marketing não é bom senso, nem sequer é criatividade. O marketing é sobre avaliar bem o que é que se está a passar a nível dos comportamentos, depois tentar algumas ações que motivem essa mudança de comportamentos e no fim medir se houve ou não evolução desse comportamento. Se nós fizermos isso sistematicamente é fácil demonstrar que as coisas estão a evoluir num determinado sentido e é fácil perceber porque é que estamos a colocar quatro, ou cinco, ou cem mil euros. Se eu tiver medo, porque senti muitos gestores de marketing com medo de medir, aí vai ser muito mais difícil, porque às vezes a medição obviamente vem a nosso favor, outras vezes vem contra. Era só o faltava eu ter sempre sucessos, em 26 anos de carreira felizmente estou em 50/50, houve coisas que correram bem e coisas que correram mal.

**Também é do que falha que se percebe o que é que vai correr bem.**

Claro. É exatamente por ter ido às administrações mostrar o que correu mal e porque é que correu mal que, muitas vezes, me davam dinheiro para fazer bem. Não quer dizer que a fricção não continue, que em tempos de crise não se olhe para o investimento de marketing e se perceba que se poupar ali vai direto ao lucro da empresa e isso é muito tentador.

**Na NOWA, uma vez que, como o Mário estava a dizer, o foco não passa tanto por uma análise sistemática de vendas, mas mais por uma análise de hábitos e de comportamentos, como é que levam a cabo a análise de resultados?**

No marketing de causas nós conseguimos, embora não seja tão fácil medir, o comportamento. As causas, por definição, são coisas que as pessoas têm ou alguma relutância em dizer ou quando dizem, dizem aquilo que está correto do ponto de vista do que eles pensam ser correto, ou seja, o comportamento correto e não o que eles fazem na realidade. Mas é sempre possível medir... a verdade é que nem sempre os meus clientes têm dinheiro para medir, para ver se as coisas estão a ter sucesso. Na Sociedade Ponto Verde conseguíamos medir quantas pessoas estavam a separar, quantas pessoas estavam a reciclar, o que se reciclava e o que não se reciclava, pura e simplesmente observando o trabalho das pessoas. Este não é um trabalho bonito, mas é eficaz.

**Retomando a pergunta anterior, olhando para a sua experiência no marketing, olhando para o que estava a dizer em relação a CEOs e CMOs, se tivesse que dizer de 1 A 10 qual é o impacto do marketing em termos estratégicos numa empresa, nas decisões de topo, qual é o valor que diria? Até porque tem muito contacto com essa realidade agora na NOWA.**

Ora essa é a parte mais difícil, de um a dez eu acho que à vontade é um sete ou oito. Eu acredito muito na força do marketing quando bem feito.

**Na NOWA, e uma vez que estava a falar mais num marketing direto, tem orientação para os canais de comunicação ou tentam sempre orientar para o contacto direto pois, como estava a dizer, é um nicho de contacto?**

Normalmente o cliente não nos dá muita orientação sobre o que é que nós temos de fazer... mas sim, privilegiamos sempre que possível o contacto direto, mesmo porque temos provas de que funciona e, portanto, tentamos sempre que possível, sempre que o orçamento é competente nesse sentido, levar para o marketing direto. Tem um custo por contacto muito elevado e, portanto, as ações nunca são muito alargadas, mas temos provas de que eu consigo lidar muito mais rapidamente, pelo menos com as pessoas que eu contacto.

**E a nível de redes sociais? G gostava de perceber se usam e se é relevante nas estratégias ou se não é o principal foco.**

Eu aqui posso ser contrário a todos os outros, mas acho que não. Já tenho lido estudos que dizem que de facto muitos dos marketers pretendem investir cada vez mais nos próximos cinco anos em marketing digital, mas nenhum tem provas de que funcione. É um pouco isso, vamos lá ver. Na Sociedade Ponto Verde conseguimos ter uma das maiores páginas em Portugal com cerca de 120.000 seguidores, mas tirando as promoções que lançávamos na página, que funcionavam em termos de *shares*, todos os indicadores eram baixinhos, os melhores posts eram partilhados apenas por 100 ou 150 seguidores. Portanto, lá está, para mim é como se fosse uma companhia telefónica a tentar falar com as pessoas, não consigo ver as redes sociais como uma solução para as empresas, mas posso ser eu que estou ultrapassado. Contudo, realmente não consigo ver qualquer êxito excepto quando é utilizado como meio de promoção, mas mesmo assim haveria outras formas de lançar uma promoção. Tínhamos promoções tão apetitosas como bilhetes para o Rock in Rio e para o Nos Alive, que qualquer meio por onde o fizesse teria tido sucesso.

Tirando isso, não parece que as pessoas liguem verdadeiramente ao que se está a passar nas páginas empresariais do Facebook ou Instagram. Acho que estão a ligar, e bem, aos seus amigos, mas não propriamente as empresas. Portanto não creio que seja uma inabilidade das empresas, acho que já passámos essa fase. Houve uma altura que e disse que eram os marketers que não sabiam utilizar as redes ou os meios digitais, hoje em dia não acredito nisso, acredito que os meios digitais estão cada vez mais longe. Quer dizer, quando começámos a usar o Facebook, as pessoas deixaram de usar e estão a ir para meios que é cada vez mais difícil de comunicar, são meios de um dia. Os outros meios funcionaram tão ou pior que isso, foi começar a usar os youtubers para fazer

publicidade o que levou as pessoas a desligarem-se dessa mensagem ou até do youtuber inclusivamente. Portanto utilizar youtubers para publicidade também não foi algo que funcionasse brilhantemente. Ainda das coisas melhores foi o *product placement*, mas no fundo utilizámos um meio antigo a que chamámos uma coisa diferente, mas no fundo fizemos *product placement* com youtubers, como funciona numa novela.

**E a nível de *mobile*, nota que tem havido um crescimento do desdobramento de estratégias, invariavelmente, porque estamos sempre agarrados ao telemóvel ou acha que vai no mesmo sentido que as redes sociais?**

Acho que está pior. As marcas que temos contactado, e que estão mais à frente, já nos dizem que não vale a pena fazer apps porque ninguém faz descarregamento de uma app de uma empresa. Acredito nisso. Estamos à procura de outros meios, que não sabemos bem quais neste momento, para fazer, por exemplo, promoções e ações ao consumidor, mas sem fazer necessariamente uma app. Isso não está a ser muito fácil. Ou a app tem um benefício direto para o utilizador, mas um benefício multimarca, por exemplo uma app do Continente ou da FNAC, ou é muito difícil uma marca isoladamente ter sucesso. Não vou beber uma coca-cola todos os dias só para utilizar a app. Portanto estamos, de facto, com francas dificuldades quando criamos uma app para criar um benefício vasto para a pessoa descarregar e utilizar a app.

**Acha que a inovação no marketing passa um bocado por aí? De chegar a novos meios de conseguir contactar com o consumidor sem ser intrusivo, por exemplo.**

Sim, eu não tenho a menor dúvida que nós vamos ter que contactar com o consumidor, não faltam ocasiões para o contactar curiosamente, mas não podemos incomodar. Isso o consumidor já não aceita e isso já se sentia no final dos anos 90 e início dos anos 2000 quando as pessoas se começaram a fartar daquelas demonstrações em loja. Ao mesmo tempo, se nós pensarmos bem, nunca tantas marcas falaram com tantos consumidores, só que nós hoje em dia temos que deixar o consumidor entrar no nosso mundo, temos de ser quase convidados a entrar e não nos fazermos de convidados. Isso leva-nos a ter que ser mais criativos do que aquilo que éramos antes. É teórico, mas tem resultado na prática. Por exemplo, o valor que o Rock in Rio está a ter para as marcas é o facto de o Rock in Rio criar um espaço lúdico (e não só) em que as pessoas ficam o máximo de

tempo possível e assim têm tempo de visitar as banquinhas todas. Portanto, é um bocadinho neste sentido que temos que ir. Temos que criar um mundo, temos que criar uma experiência que seja suficientemente interessante e aí sim, dentro dessa experiência, o consumidor terá todo o gosto em experimentar coisas. Contudo, torna-se mais difícil, mas mais entusiasmante para o gestor que tem que ser muito mais eficiente que no passado.

**Acha que a inovação na NOWA também passa um bocadinho por ter uma abordagem completamente diferente das outras agências?**

Eu espero que sim. Eu criei esta agência com muitos anos já de agências e colocando-me agora do lado contrário, o lado de quem estava a vender, levei 20 anos a comprar e agora dois a vender. Acho que a inovação passa por dois fatores: não é só pela experiência do consumidor, mas passa também por as agências cada vez mais não estarem à espera que os clientes os chamem com um problema, mas sim ajudarem o cliente a perceber o problema e a chegar à solução. É por isso que nós fizemos esta mistura de consultora e agência. Para mim uma agência tipicamente está à espera que a chamem e lhe passem um *briefing*. Nós muitas vezes criamos o *briefing*, ouvimos o cliente, mandamos o *briefing* ao cliente (que é uma coisa um bocado absurda) para o cliente nos mandar de volta o *brief* corrigido, para perceber se nós percebemos bem o problema do cliente. Isso era algo que nunca vi acontecer na história das agências. Como por exemplo, há clientes que chegam a nós e dizem que querem um filme, não sabem bem sobre o quê, mas está aqui um relatório de 180 páginas para colocar num filme de um minuto. Esse tipo de *briefing* não existe numa agência normal. Portanto, nesse sentido, por eu ter trabalhado 24 anos no lado de lá, o objetivo é mesmo esse: que o cliente nos chame sem saber bem o que é que precisa, sabe que tem um problema, conversa um pouco connosco e nós encontramos a descrição do próprio problema com uma solução para o mesmo. Se tudo correr bem, nós somos consultores primeiro e depois agência.

**Outro desafio é o da *big data*, uma tendência global no mundo do marketing. Trabalham ativamente com a *big data*, ou já trabalhou? Acha que é realmente *the new oil* como lhe chamam? Isto é, o tratamento massivo de dados, portanto, criar**

**estratégias através do tratamento massivo de dados que por si não é muito fácil porque exige que se saiba efetivamente filtrar os dados.**

Certo. Também não tenho clientes com esse tipo de informação ou com essa capacidade.

**Na Sociedade Ponto Verde também não o faziam?**

Não. A última vez que trabalhei com quantidade massiva de informação foi na Unilever e acabou por não dar em nada.

Vamos lá ver, nós temos um princípio muito simples, ou por outra, acho que há um princípio muito simples e universal no marketing. Eu só posso trabalhar com informação que me leve diretamente a uma ação. Portanto, acho que hoje em dia estamos muito obcecados com a quantidade de informação que conseguimos ter sobre uma pessoa, aliás dou mais isto em CRM do que em Marketing globalmente, vamos ver se consigo fazer aqui um paralelismo porque dou as duas cadeiras. Uma é sobre informação extremamente detalhada sobre cada indivíduo e a outra mais sobre comportamento de grupos. O marketing tradicional concentra-se muito mais em comportamento de grupos e quando eu estou a falar de comportamentos de grupo eu estou a falar apenas necessário e suficiente para conseguir influenciar este grupo de pessoas. Vou dar um exemplo muito real, que aconteceu: nós fizemos, enquanto Unilever, o maior estudo do país sobre hábitos de consumo em supermercados, hipermercados e tínhamos por hora quem consumia o quê e onde... o apelido para o estudo era mesmo *big data*, só que há uma questão muito importante que, se calhar, quem encomendou o estudo se esqueceu liminarmente: é que quando eu vou falar com o Pingo Doce, por exemplo, eu não posso fazer uma promoção para a hora de almoço porque eles não têm disponível essa opção. Portanto, acabámos por ter essa informação espetacular, mas não podíamos fazer nada com essa informação. Essa foi uma limitação da *big data*. Portanto, quando estamos à procura de grandes objetivos empresariais, eu não preciso de informação com um nível de detalhe maior que aquele que consigo acionar. Por exemplo, não me interessa muito saber a que horas é que as pessoas vão colocar as coisas no ecoponto a não ser que o objetivo seja gerir uma rota de camiões.

**Acha que esse é o grande problema no tratamento da *big data*? É mesmo as pessoas estarem tão preocupadas com terem tudo ao detalhe que se esquecem para que é que serve a própria informação?**

Sim. Eu acho que as pessoas se deixam entusiasmar pelo *nice to know* e não pelo *need to know*. Havia um princípio, e é um princípio que ainda hoje uso, que é assim: antes de eu fazer um estudo qualquer eu tenho que perceber o que vou fazer com o resultado do estudo, quais são as ações que decorrem do resultado do estudo. Se pensar assim, se calhar o estudo fica muito mais reduzido em termos de quantidade e qualidade das perguntas. O que é que eu preciso de saber? Qual é o comportamento que eu quero mudar? Eu quero que as pessoas consumam mais caldo Knorr, então quero fazer um estudo que me indique o que é que as pessoas fazem hoje com o caldo Knorr e se calhar qual a percepção que têm para o potencial do caldo Knorr. Mas não preciso de saber necessariamente se as pessoas usam às sete da manhã ou às nove e meia. Essa *big data* para grandes comportamentos de grupo não funciona.

No caso do CRM, aí estamos, acho eu, exatamente no polo oposto àquele em que devíamos estar. É que não só temos grandes quantidades de informação sobre a pessoa, algumas informações nem sequer podemos utilizar (temos que ter essa cautela) mas muitos poucos softwares que tornam essa informação útil e, portanto, estamos a usar mal a *big data* que temos. Eu acho que os softwares de investigação são caros, pura e simplesmente.

**São caros e é difícil filtrar esse foco de informação...**

Pois eu acho que aí sim temos um problema com os marketers. Eu vejo na cadeira de CRM, na área de marketing é opcional entre CRM e Marketing digital. Vai toda a gente para Marketing digital quando eu acho que o CRM lhes daria uma visão muito diferente.

**Ainda relativamente a esta questão dos dados, ainda recentemente houve um frenesim enorme com a questão da RGPD. Houve algum impacto direto na NOWA ou nos principais clientes, ou acha que foi algo passageiro?**

Houve, a todos os níveis. Perderam-se muitos contactos de bases de dados quando se tentou falar com essas pessoas. Eu acho que houve uma certa moralização das bases de dados nesse sentido, ou seja, elas ficaram menores, mas também eram inúteis.

**Portanto, mais qualitativas de certa forma.**

Sim. Agora só ficaram mesmo as pessoas que queriam receber a informação, portanto não acho que tivesse corrido mal, antes pelo contrário, foi uma oportunidade para se limpar lixo.

**Mário, por último, se tivesse que dizer em termos de soft skills quais seriam as mais importantes num profissional de marketing, quais diria que são fulcrais?**

Eu acho que a primeira característica de um marketer, e isso procurarei sempre nas pessoas que trabalharem comigo, é a interação social, ou seja, a capacidade de falar com as pessoas e saber ouvir. Não há rigorosamente hipótese nenhuma de vingar nesta carreira se não se souber ouvir, mais do que ter uma solução o importante é ouvir. Porque normalmente encontrar uma solução para o problema é extremamente fácil, descobrir o problema não é. E se uma pessoa pelas suas características pessoais, ou é arrogante, ou não sabe ouvir, ou que interrompe outra pessoa, ou que coloca soluções à frente do problema, em qualquer dos casos é extremamente difícil. Quando eu digo ouvir nas relações humanas é a todos os níveis, isto é, eu tenho que ser capaz de falar com o Soares dos Santos, se esse for o caso, mas tenho que ser capaz de falar também com a pessoa da linha de produção porque ela é que percebe a máquina melhor do que o diretor fabril. E por vezes eu preciso de perceber a máquina para resolver o problema, compreender os problemas da linha de produção já me permitiu ter outro tipo de conversas com o administrador. É preciso saber onde é que estamos a impactar com aquilo que estamos a fazer... é, de facto, preciso ter uma enorme sensibilidade social no marketing.

Eu ainda acrescentaria a empatia, que é a capacidade que temos que ter para nos colocarmos na pele de outros, porque muitas vezes eu no marketing vou ter que mudar um hábito que eu próprio não quero mudar em mim. Por exemplo, eu tenho que perceber, como era o caso do azeite Gallo não era problema porque eu gosto de azeite e gosto de Gallo, mas com o caldo Knorr eu não era um fã, mas isso não me pode impedir

de ser um bom marketer. Um bom marketer tem que conseguir vender tudo, tem que acreditar que consegue vender Triumph sem nunca sequer ter usado um sutiã na vida. Portanto, eu tenho que conseguir ter uma enorme empatia, não tenho que gostar de o meu produto nem usar, eu tenho é que conseguir perceber as pessoas que o usam. Quer do ponto de vista comercial e profissional interno, quer do ponto de vista de conhecer o meu consumidor, um marketer sem empatia não trabalharia comigo.

Outra característica que eu procuro é alguém que saiba lidar com números, alguém que perceba que os números falam conosco. Não necessariamente um *big data*, mas um *small data*, há dois ou três números que falam conosco e há dois ou três números que nós temos que perceber a sua evolução. Eu tenho que conseguir perceber o que os números me estão a dizer e, muitas vezes, os marketers, por uma insegurança que é normal em todas as profissões (e que não deveria acontecer em marketing porque estão a minar a sua própria credibilidade), procuram o número que está bem em vez de procurar a explicação por trás dos números ou pior, nem sequer procuram a razão do seu sucesso. Muitas vezes o fracasso é tão fácil de explicar como o sucesso, havia coisas boas também por trás do fracasso, nem sempre são más razões. Os administradores precisam que nós monitorizemos os números, alguns indicadores simples e fáceis de entender, para perceber o que correu mal e o que correu bem. Portanto, vejo com alguma dificuldade um gestor de produto ou um marketer que não consiga ler números e analisar esses números.

Portanto eu acho que a empatia e a capacidade de analisar números são fundamentais. Ao contrário do que possa parecer, não acho que a criatividade seja tão importante como isso. Eu sou um criativo e contra mim falo, mas é como digo, uma boa análise e um bom ouvinte, praticamente dão-nos as respostas. Quando temos estas duas características a resposta praticamente está lá.

### **A relação do marketing nas empresas, da sua experiência o marketing acaba por estar mais entre si ou como é a relação com outros departamentos?**

Sem dúvida que o departamento mais próximo com marketing é o departamento de vendas, sempre. Eles eram os primeiros a quem nós tínhamos que vender um produto novo, não lançávamos um produto novo antes de o vender às vendas. Acho que é uma coisa que não muda, porque eles estão entre nós e o cliente é muito difícil fazer hoje o que quer que seja de marketing que não tenha as vendas do nosso lado. Aliás, nós

fazíamos apresentação dos produtos novos e era essencialmente força de vendas e o contrário, alguns lançamentos vieram do feedback das vendas que vinham do cliente. Um dos meus maiores êxitos foi o azeite Gallo para bebé, foi um sucesso e a ideia veio das vendas. Lá está, desde que sejam bons ouvintes a coisa resulta. Mesmo na reciclagem, que não tínhamos um departamento de vendas, a melhor ação que fiz foi uma ideia que vinha de um sistema de tratamento de lixo do Porto em que construímos uma ação a partir de um caso social. Sem dúvida que o departamento de vendas é o número um dos departamentos.

Eu acho que há um outro departamento em que nós tínhamos que ter alguma cautela e isso leva-nos à capacidade que o marketer tem que ter com números, que era a área financeira. Eu nunca fui perguntar quanto é que o meu produto deveria ter como preço de venda nem a margem, mas quando eu ia falar com o departamento financeiro já ia com as contas feitas, porque o preço é uma variável que deve estar sob o controlo do marketing. Tenho que compreender como os outros fazem as contas para fazer contas ao meu produto.

Sem dúvida departamento de vendas primeiro e depois a área financeira.

Marketing e vendas são departamentos tão próximos que muitas vezes a Unilever fazia recrutamentos cruzados. Sendo que o marketing tem uma área de atuação muito mais vasta, fala com as vendas, o departamento financeiro, o departamento jurídico, os estudos de mercados.

Há um livro que diz que os bons empreendedores vêm da área de marketing e, se não vêm, que pelo menos arranje um bom marketer.