

## A importância do marketing estratégico

«Há um mundo inteiro por descobrir na área dos transportes e da mobilidade»

O marketing estratégico é uma ferramenta imprescindível para o sucesso das empresas no mercado. Mas será que os players do setor dos transportes e da mobilidade estão a tirar partido desta ferramenta para acrescentar propostas de valor aos seus serviços? Pedro Celeste, consultor de Marketing Estratégico e docente na Católica Lisbon Business & Economics, responde a estas e a outras questões.



**Transportes em Revista (TR) – O mundo está cheio de marcas, produtos, serviços, organizações. Vivemos numa sociedade de consumo. Porque é que a Marca é tão importante?**

**Pedro Celeste (PC) –** A marca é um dos principais ativos de qualquer empresa. No fundo, é o que une todas as pessoas a uma determinada identidade e que as responsabiliza perante o seu mercado. Os colaboradores não são mais do que embaixadores da marca, independentemente da função que exerçam, pelo que também eles se devem comprometer

com os valores da empresa. A marca não são logótipos, não são desenhos. Essa é a faceta visual, e mesmo assim redutora, que uma marca tem. A marca é a forma como nós nos apresentamos aos demais e aquilo que confere credibilidade, autenticidade, verdade, clareza... ou não!

**TR – Sendo um dos principais ativos, a marca tem de ser consubstanciada e representar alguma coisa...**

**PC –** Chama-se a isso proposta de valor. Esta é uma resposta a uma pergunta muito simples de se fazer, mas difícil de se responder, que é: porque razão eu devo escolher aquela empresa ou marca? O que torna a nossa empresa uma melhor alternativa às demais? A proposta de valor tem de ser bem percebida, bem clarificada, autêntica e capaz de ser posta à prova junto do mercado. Vejamos o caso da Uber versus Táxis, que todos conhecemos desde há três anos a esta parte e o movimento que isso gerou na altura. O consumidor, que é ditador quanto à sua capacidade de decisão entre alternativas, fez uma viragem para o mundo tecnológico dos transportes em detrimento de uma solução à qual esteve habituado durante décadas. Isto porque do outro lado encontrou uma proposta de valor mais de acordo com o seu grau de exigência. O consumidor é hoje em dia mais exigente, mais informado e menos condescendente.

**TR – Quando falamos em proposta de valor, pode não ser valor económico... pode ser conforto, rapidez, qualidade do serviço...**

**PC –** Para o cliente, sim. Mas acaba por se tornar em valor económico para a empresa. Por exemplo: a Uber dá prejuízo, mas o good-will da marca vale 68 mil milhões de dólares. Uma coisa é aquilo que a marca representa no mercado, outra coisa são o balanço e os resultados. Estes últimos devem-se ao facto do investimento em tecnologia ser gigantesco, os preços serem baixos e ser uma marca global. Não é por acaso que a Apple deu mil milhões de dólares pela Uber chinesa [Didi Chuxing]. Se estas empresas estão na área dos transportes, é porque percebem onde está a mais-valia e que a questão da mobilidade e a resposta ao consumidor, se quer cada vez mais independente e autónoma relativamente às suas decisões.

**TR – E porque encontraram espaço para operar... a oferta que existe não corresponde à expectativa do consumidor...**

**PC –** Infelizmente, a razão para encontrarem espaço para operar é, muitas vezes, ou a negligência ou conforto e conservadorismo de se estar em atividades nas quais não se dá o devido valor ao marketing estratégico. Considera-se que o marketing estratégico é qualquer coisa a ver com comunicação e com publicidade... e não com a análise da estratégia do mercado.



**TR – Uma marca não se limita ao boneco, ao design, às cores utilizadas. A marca tem personalidade própria...**

**PC –** Sim, é isso que a distingue das demais. Não é o boneco que faz com que a Uber seja bem-sucedida. Não é o boneco que fez da Douro Azul uma empresa próspera e distinta. Não é o boneco da Emirates que a coloca num patamar de prestígio. Não é o boneco da Airbnb que a faz valer 31 mil milhões de dólares. Não é o boneco da Booking que a faz ter 1,2 milhões de reservas por dia. Marcas são ativos, e ativos representam dinheiro, valor económico. Uma marca cria valor quando é percebida pelo seu mercado como diferenciadora e positiva, estando este disposto a pagar por ela. Hoje, as marcas estão obrigadas a representar confiança e autenticidade. E isso é totalmente aplicável no negócio dos transportes. Por exemplo, no mercado de transporte de carga que impacto tem a falta de cumprimento dos requisitos de prazo ou segurança exigidos pelos clientes na avaliação da performance da empresa? Nada disto tem a ver com o boneco ou com logótipos. Trata-se, simplesmente de cumprir ou superar a proposta de valor.

**TR – Esses são os goodwill que se podem criar no valor de uma marca?**

**PC –** Sim. Por exemplo, a Universidade Católica é, em si mesmo, uma marca. Esse patamar de exigência que é criado pela UC, coloca a marca num determinado nível de expectativa que depois tem de ser igualada ou superada. Para se ativar uma marca tem de se considerar o cliente e o mercado no centro da decisão e não o fornecedor ou a margem. Que interessa saber mandar sms a alertar para a oportunidade de upgrade na próxima viagem de aviação, ou colocação da bagagem sem custos se não há a habilidade nem preocupação para informar que o voo está atrasado e pedir desculpa por isso? Ou perguntar à posteriori se o voo correu conforme o desejado... A preocupação é vender ou fomentar um relacionamento de credibilidade e fidelização com os clientes?

**TR – Se em termos de marca tivermos uma oferta de valor isso não é garantia de notoriedade, visibilidade e de sucesso comercial... é necessário algo mais...**

**PC –** É necessário a aplicação do marketing estratégico em qualquer sub-área dos transportes. Uma coisa é o design da marca e a faceta visível que esta tem, e que é na integra uma componente do marketing estratégico, chamada comunicação. E dentro da comunicação chama-se a isso identidade corporativa. Outra coisa é aquilo que está por detrás, isto é, a relação com os clientes, a compreensão do mercado, a capacidade de criar oferta competitiva, compreender o que é crítico para ser bem-sucedido, ter humildade para compreender o que a concorrência faz bem e saber implementar boas práticas, que se demonstrem distintivas. No fundo, é uma busca permanente pelas vantagens competitivas que uma empresa/ marca é capaz de gerar.

**TR – A estratégia tem de estar alinhada com a visão e o posicionamento da empresa...**

**PC –** O posicionamento da empresa é o cumprimento daquilo que somos capazes de prometer aos clientes e isso não pode ser diferente da estratégia que eu quero prosseguir.

**TR – Porque é que as empresas dizem ter posicionamento se depois não têm mar-keting?**

**PC –** Criar valor para o mercado não é colocar-me em bicos de pés e dizer que sou a melhor empresa do mercado. O posicionamento que uma marca tem no mercado é aquele que o mercado vê na empresa. A percepção de valor vem de fora para dentro e não de dentro para fora. Se tiver uma frota de autocarros, e achar que sou muito bom naquilo que faço porque fiz uns investimentos no conforto e no wi-fi, mas depois perceber que tenho os autocarros vazios, tenho de ter a humildade suficiente para perceber que não cumpro com aquilo que são os desígnios do próprio mercado.

**TR – Aí há que rever a visão e a estratégia...**

**PC –** Interessa compreender a visão dos outros. Eu não vejo serem feitos muitos estudos de mercado acerca do posicionamento no setor dos transportes... Imagine a rota Lisboa-Porto em que temos o avião, o comboio, e o automóvel, todos concorrentes entre si, na lógica do utente. Todos eles competem no mesmo mercado. Para eu ganhar o campeonato da rota Lisboa-Porto tenho de pensar nesta configuração e perceber que os players do mercado são estes. Se a TAP pensar que a Ryanair é o concorrente, engana-se. Porque o comboio também o é, o Blablacar também o é, a autoestrada também o é... Por exemplo, quando estou a desenhar o tarifário para uma solução destas, temos de pensar quais são as alternativas. Temos de pensar no preço, na segurança, na comodidade, na autonomia como fatores interligados que levam à tomada de decisão... Falta pensar naquilo que seria o desejo e a necessidade que um cliente podia retirar de uma melhor oferta de valor.

**TR – Hoje o consumidor funciona muito pela imagem percebida, que tem um peso determinante (por vezes mais do que a qualidade do próprio produto ou serviço). Isto é algo que não está refletido no logótipo da marca...**

**PC –** Isso tem a ver com o posicionamento e a estratégia. Por exemplo, o fato italiano é mais caro porque se acha que pode ser mais caro. O vinho de Bordéus é mais caro porque se acha que pode ser mais caro. Uma escola em Londres é mais cara porque se acha que pode ser mais cara... Poderia aplicar o mesmo raciocínio à Emirates, Qatar Airlines ou Heatrow Express.

**TR – Naturalmente, estes produtos até podem não ser os melhores...**

**PC –** Se perguntarmos às primeiras dez pessoas que encontrarmos se a Emirates é uma marca prestigiada, as pessoas vão dizer que sim. E provavelmente nem todas essas pessoas viajaram nessa companhia. A imagem que temos acerca das coisas é uma percepção, fator que pode e deve ser trabalhado. Isto porque muitas vezes essa percepção é errada. Há exemplos de produtos que são estonteantes do ponto de vista da sua configuração e das suas características, mas que não têm uma proposta de valor suficientemente atrativa para ganhar a percepção de valor do mercado.

**TR – Hoje vivemos num contexto altamente competitivo onde a digitalização e a conectividade nos rodeiam. As organizações devem ter, além da formação, altos profissionais para jogar neste campeonato duríssimo...**

**PC –** Não se trata de escolher se devo estar ou não no jogo digital. Trata-se de saber como vou estar no jogo digital e com que recursos.

**TR – O escolher já não é opção...**

**PC –** Não é opção porque 50% da população mundial está lá. Eu sirvo um mundo, e por isso tenho de o servir da forma como ele joga. Sabe que 1/3 das operações de e-commerce já são efetuadas via mobile? Não se trata de estar ou não estar, trata-se de saber fazer bem. Evidentemente que há regras e cuidados. Porque, se por um lado é positivo eu conseguir comunicar coisas que de outra forma não conseguiria, por outro lado também há risco. Por exemplo, há detratores da imagem nas redes sociais que podem causar efeitos devastadores se a empresa não estiver à altura de compreender esta nova forma de interação com o mercado.

**TR – E é preciso ter conhecimentos profundos nesse campo...**

**PC –** Muita profundidade. Antes as empresas anunciavam nas páginas amarelas. Depois, passamos a fazer brochuras como forma de apresentarmos a nossa empresa. Depois passamos a ter sites e agora temos as redes sociais. E nesta última ferramenta, não expomos apenas a fotografia da empresa e um descritivo altamente desgastante e cansativo... As pessoas querem ver as coisas a funcionar e saber o que têm a ganhar se optarem por nós. Querem ouvir os testemunhos e as experiências dos clientes. Porque hoje



em dia, a vivência e a verdade passaram a ser visuais. As pessoas precisam de ver e ouvir para sentir que é verdade. E essa é uma oportunidade extraordinária para o mundo digital no setor dos transportes comunicar.



**TR – Por isso é que os serviços da Uber tiveram uma adesão fortíssima no mercado. A experiência é mais agradável do que a oferta que existia antes...**

**PC –** Parece que foi essa a avaliação do mercado. Na comparação entre serviço, comodidade, rapidez, educação... o preço não é a única variável. Na discussão com empresas do setor dos transportes, perde-se muito tempo a falar da questão do pricing, quando há um conjunto de parâmetros qualitativos à volta que interferem na proposta de valor e na avaliação de uma determinada experiência. É preciso ser-se coerente mas ter permanentemente uma proposta de valor diferenciadora. Tem de haver uma razão objetiva para uma empresa explicar ao seu mercado porque é que vale a pena adquirir o seu produto ou serviço.

**TR – E isso deve ser feito sempre na ótica do consumidor e não enquanto o prestador de serviço...**

**PC –** Hoje em dia, mesmo que não tenhamos a capacidade para avaliar a substância do produto, temos a nossa percepção e podemos condicionar-nos pela positiva ou pela negativa. E hoje temos a capacidade para gerir a nossa própria rede social porque temos voz nas redes sociais. Como referi anteriormente, é possível deteriorar a imagem de marca nas redes sociais. Ao contrário dos jornalistas que têm de ter regras deontológicas na escrita, nós, enquanto consumidores, temos a liberdade de denegrir a imagem de uma marca nas redes sociais. Assim, quanto mais verdadeiros, coerentes e consistentes formos, mais próximos estarmos de ser bem-sucedidos.

### **TR – Hoje em dia há negócio sem marketing?**

**PC** – É difícil entender essa pergunta porque o marketing é a gestão da relação com o mercado e a gestão da atividade responsável pela captação de clientes. E essa é a verdadeira razão da existência das empresas. Até as empresas monopolistas perceberam que havia uma série de aprendizagens que não tiveram no passado, mas que hoje têm de interiorizar. Com vantagens para todos. Para os clientes, que têm mais e melhores alternativas. Para as empresas, que se viram na necessidade de inovar, diferenciar e aumentarem os índices da qualidade de serviço.

### **TR – Qual o futuro das empresas que estão no mercado e que não utilizam o marketing estratégico a seu benefício?**

**PC** – Vão ser ultrapassadas. O problema cultural que ainda subsiste, está relacionado com a palavra Marketing, que ainda assusta muitas realidades. Que facilmente é confundida com comunicação e criatividade.

### **TR – O departamento comercial, que vulgarmente ouvimos falar nas organizações, vai “vender” aquilo que o marketing definiu...**

**PC** – Cada vez percebo menos porque é que o departamento de marketing e o departamento comercial são duas realidades distintas nas empresas modernas. Compreendo que um departamento financeiro tenha uma visão do negócio diferente do departamento comercial ou de marketing. Mas, ainda hoje, verificamos em muitas empresas (e grandes) que o departamento de marketing não é senão o departamento de comunicação. Não se compreende que Marketing e Vendas sejam duas realidades separadas e não complementares. Porque é que o marketing e os comerciais não produzem em conjunto a comunicação da empresa? E já agora, com a ajuda dos próprios clientes, para quem a mesma é destinada?

O que une Marketing e Vendas tem um nome: Cliente. E, mais cedo do que tarde, teremos implementado nas empresas o Departamento do Cliente, que será estratégico e o mais relevante.

### **TR – E o que acontece quando as empresas não conhecem o seu cliente e não conseguem segmentar o mercado?**

**PC** – No tempo das “vacas gordas” parece que daí não vem mal nenhum ao mundo e, por isso, ninguém se preocupa. Quando se tem de repensar o negócio porque se começam a perder clientes, é o fim. Se não conhecermos o nosso mercado, a razão porque nos preferem ou preterem, por quem nos trocam, a troco de quê, quanto é que isso representa na economia da empresa, é o fim. Um dos principais requisitos da liderança moderna reside em ter uma mentalidade aberta para perceber o negócio de forma holística. Ainda há bem pouco tempo, ouvíamos o CEO da Mercedes referir que os seus principais concorrentes do futuro próximo serão a Tesla, a Google e a Apple. Porque todos estão a investir na

mobilidade como fator crítico de sucesso.

Achar que se sabe tudo, porque se soube no passado, replicando essa sabedoria para o futuro, é errado. Hoje estamos cada vez mais dependentes daquilo que o mercado acha que somos e daquilo que provamos ao mercado do que somos capazes.

**TR – Consegue identificar ações de marketing nos transportes que utiliza no seu dia a dia?**

**PC –** Consigo mais facilmente identificar ações de marketing operacional do que de marketing estratégico. Não vejo recursos suficientes investidos em repensar o modelo de negócio, com base na criação de valor para os clientes. Como referi anteriormente, aquando do exemplo com as companhias aéreas vejo mais preocupação em vender mais com as novas técnicas de comunicação digital (up selling e cross selling) do que fomentar relacionamentos fortes com os clientes. Que interessa impactar os clientes com mensagens que só interessam a quem vende, se não se preocupam com quem compra? Se um determinado transporte está atrasado, o cliente sabe? São-lhe dadas alternativas imediatas?

Também tenho verificado no contacto com empresários do setor dos transportes, que há pouca cooperação interpares, por exemplo, entre empresas que estão em diferentes níveis de complementaridade do próprio negócio da mobilidade. Fala-se muito da questão da mobilidade que devia ser um exemplo de complementaridade. Há passos importantes que se estão a dar nesse sentido, pessoas muito capazes nas empresas que estão a olhar o negócio com uma visão aberta e holística... mas há muito para fazer. Há um princípio no marketing estratégico que recomendo sempre aos meus clientes: ter humildade. Isto é, não ter certeza rigorosamente de coisa nenhuma sobre o dia de amanhã e sobretudo sobre aquilo a que se chama o médio e longo prazo, pois amanhã o mercado ensina-nos que estávamos errados. Veja o caso da VW ou mais recentemente do Facebook e da empresa que gerou a total desconfiança na gestão de dados dos clientes, a Cambridge Analytica, que há dois meses era um negócio próspero como poucos e, sabemos agora que acaba de encerrar.

**TR – O transporte e a mobilidade são ou podem ser sedutores para o cliente?**

**PC –** Claro que sim. Por exemplo, o Tuc-tuc fez a sua diferenciação e há pessoas que pagam para ter aquela experiência. Há destinos e rotas específicas que determinados transportes podiam explorar de forma diferenciadora. A integração da mobilidade, comboio ou barco-metro-autocarro é essencial para fomentar uma boa proposta de valor.

**TR – Não acha estranho não existirem propostas de valor por parte de empresas de transporte ou serviços de mobilidade?**

**PC –** Gostava de ver o setor a preocupar-se mais com estas temáticas, em que todos terão de investir ou ceder um pouco para criar valências competitivas. Foi assim na saúde, na



farmácia, no ensino, e em todos os setores do consumo. Já reparou no setor dos correios? Os postais e os selos podem baixar de preço mas as pessoas vão continuar a mandar emails e a corresponder-se por sms, Whats-app, etc... É um negócio, como tantos outros que precisa ser repensado pela diferenciação.

Vejo um trabalho bastante apurado no setor dos transportes de carga, que também operam com clientes muito exigentes. Os índices de qualidade de serviço são fundamentais para assegurar a fidelização de clientes, e isso pode representar milhares ou milhões de euros de benefício para a empresa. Basta pensar no que custa compensar a perda de um grande cliente para se perceber que estas empresas têm de estar orientadas para o mercado. E ainda bem que assim é.

**TR – Mas é estranho um setor que presta serviços a um mercado alargadíssimo não bater à porta de potenciais passageiros...**

**PC –** Mas devia e há imensas oportunidades daí decorrentes. As pessoas e as empresas clientes querem boas soluções. Dado que o mercado é muito incerto e volátil, não se trata de saber se quero ou se gosto. A incerteza permanente remete para a necessidade de estar sempre atento e de procurar incessantemente melhorar e inovar.

**TR – O professor Pedro Celeste dá formação a cerca de 1.500 pessoas por ano, entre conferências para empresas na sua atividade de consultoria e formação para Executivos na Universidade Católica. É frequente cruzar-se com participantes ligados à área da mobilidade?**

**PC –** Tive a felicidade de poder participar no Congresso da Transportes em Revista, que muito me satisfez e honrou. De facto, cada vez há mais executivos com quem me cruzo e que pertencem ao setor dos transportes e fico feliz com isso. Ainda assim, aquilo que une as várias pessoas que vejo interessadas não é apenas o marketing, mas sim a gestão moderna da organização como um todo, onde obviamente o marketing é uma peça crucial desse puzzle. Há um mundo inteiro por descobrir na área dos transportes e que tem de ser trabalhado.

**TR – E haverá um mundo inteiro dos transportes na área do marketing. Tem essa sensação?**

**PC –** Tenho a certeza absoluta. E isso significa voltar à pergunta de partida, que é: o que estamos realmente a vender? É que o conceito de mobilidade está intimamente relacionado com tempo e a qualidade do mesmo. Desde a Revolução Industrial que fomos ensinados a dar valor ao dinheiro e que esse era o motor de organização de vida... mas hoje é o tempo. A autonomia, a independência e a capacidade de decisão têm cada vez mais em atenção o tempo. E ganhará o mercado quem souber ocupar o tempo de cada cliente na sua relação com a mobilidade.

## TR – O consumidor é ditador. Como explica estas suas palavras?

PC – Significa que, entre várias alternativas, decide sempre pela que mais lhe convém, em cada momento. É assim no supermercado, na banca, quando quer ver um filme, ir de férias ou quando precisa de se deslocar de um ponto para outro. Recuperando o exemplo da Uber, compreendo a luta de classes dos taxistas perante alguém que entra na atividade sem pedir licença, constituindo-se como um concorrente imediato. Mas, como os factos vieram a comprovar, a situação não se resolve com os tristes episódios a que assistimos porque o consumidor não quer saber da luta de classes. Ele quer uma coisa muito simples: deslocar-se do ponto A para o ponto B. E fá-lo com quem lhe assegura melhores condições de transporte, qualidade de serviço, preço e comodidade. Felizmente, hoje estamos a conhecer uma reação positiva por parte dos táxis, percebendo isto mesmo. É um bom sinal!

*por José Monteiro Limão*

**Por:**

**Fonte:**