

peças & perfil




## Nader Tavassoli

É actualmente presidente não executivo da consultora The Brand Inside e, desde 2002, professor associado e director da área de Marketing da London Business School, cargo que veio a ocupar depois de sete anos na Faculdade de Marketing do MIT. Nader Tavassoli viveu e trabalhou já em Inglaterra, França, Alemanha, Espanha e EUA, o que terá contribuído em muito para o seu elevado interesse pela interculturalidade. A sua longa carreira académica junta-se a experiência empresarial como consultor da AstraZeneca, BP, BT, Deutsche Telecom, Ericsson, HSBC, KPMG, PWC, Siemens e Unilever, sendo que mais de 20 dos seus clientes figuram no ranking da "Fortune 500 Companies". Tem um MBA em Marketing e International Business pela Universidade de Siracusa, um bachelor of arts em Economia, um Ph.D em Management Science e, ainda, um master em Filosofia pela Universidade de Colômbia.

## OS COLABORADORES SÃO OS GUARDIÃES DA MARCA

O marketing é uma actividade que não deve estar circunscrita a um departamento pois, em última instância, está a ser levada a cabo por cada colaborador dentro de uma organização. Tendo em conta que é nesses pontos de contacto que reside a possibilidade de diferenciação de uma marca, reveste-se da maior importância que o marketer assuma um novo papel integrador que contribua para a implementação de um "branding inside"

POB CATARINA SILVA  
FOTON SILVÉRIO SANTI



**R**ecelama um novo paradigma para o marketing dentro das organizações enquanto coordenador e influenciador de comportamentos, muito para além de uma mera função de gestão de budgets publicitários. O seu marketing "out of the communication box" consiste numa abordagem integrada com os Recursos Humanos que conduza à inclusão da marca em todos os processos organizacionais, começando pelo recrutamento. Para Nader Tavassoli, director da área de marketing e professor associado da London Business School, que esteve no Porto no âmbito da II Conferência Internacional organizada pela QSP Consultores, os colaboradores são "guardiães da marca" e são eles que tornam possível a existência de determinado valor dentro de uma empresa, alinhado, ou não, com a promessa veiculada em campanhas publicitárias.

**O que o leva a defender que a actividade de marketing não deva estar circunscrita ao departamento de marketing?**

A reputação da actividade de marketing está muito associada ao desenvolvimento absolutamente controlado do packaging e estratégia de placement do produto, apoiados fortemente na publicidade. Foi assim que se tornou na "Coca-Cola of the world" e, nesse mundo, o marketing está apenas focado na publicidade, ou seja, no top of the line. Todavia, essa é apenas uma pequena função no mundo da economia. Especialmente em B2B ou em marketing de serviços existe um conjunto de "touchpoints" com a organização, que são mais importantes para o sucesso

de uma marca do que qualquer campanha de publicidade ou bom packaging. Esses "touchpoints" são, em geral, pessoas que influenciam a relação do consumidor com diferentes interfaces, a nível do bottom line, como é o caso dos call centers. Sendo essas as funções que estão mais próximas do consumidor, reveste-se da maior importância que as pessoas que ocupam esses lugares compreendam a marca e a estratégia da empresa.

**Que papel deverá então ter o marketing no seio da organização?**

Cabe ao marketing o papel de ser a voz do consumidor em toda a empresa, sendo esta uma tarefa demasiado importante para que esteja circunscrita a um único departamento. Afinal, o resto da organização, composto por não marketers, está a fazer marketing cada vez que contacta com um consumidor final ou com um cliente. O papel vital que o marketing tem que desempenhar é, pois, o de coordenar e influenciar comportamentos em toda a organização.

**Por que continuam então os marketers focados no lançamento de grandes campanhas de publicidade?**

As empresas estão a gastar muito dinheiro em outras coisas e não só em campanhas de publicidade. O investimento necessário à implementação de uma abordagem deste tipo já está na realidade a ser feito, mas não de forma coordenada. A minha mensagem é, então, que tudo seja integrado – em qualquer processo, desde o recrutamento à excelência operacional, a marca deve necessariamente estar integrada. O problema é que os Recursos



os Humanos raramente estão envolvidos na distribuição da estratégia aos colaboradores...

É esse trabalho que tenho vindo a desenvolver com a Brazil Inside, ou seja, integrar a marca nos processos levados a cabo por cada colaborador. Processos que estão já na maioria dos casos relacionados com redução de custos e melhoria da qualidade, mas raramente estão associados à questão da marca. O que proponho é uma mudança: usar processos que já estão em marcha e torná-los relevantes em termos de marca, ou seja, traduzir a marca para ações específicas, contribuindo assim não só para a sua consolidação mas também para a própria execução da estratégia.

**Em geral, que cenários encontra à chegada a uma empresa?**

No melhor cenário possível, as empresas já perceberam o mercado, definiram a sua estratégia e estão focadas no desenvolvimento da marca. Nesses casos, existe um enorme potencial e o que fazemos é ajudar a trazer a estratégia à luz do dia através das pessoas, inserindo a marca em cada processo organizacional, desde programas de integração a sistemas de incentivo. Aos colaboradores identificados como embaixadores da marca, o que fazemos é fornecer ferramentas que permitam convencer os restantes. No fundo, estamos a ajudar os colaboradores a ter uma experiência

de marca que lhes permita compreender o seu valor. O que acontece geralmente através de eventos ou via internet. São atividades tipicamente da área de Recursos Humanos, mas com competências de marketing envolvidas.

O que acontece em muitos casos é que grande parte dos colaboradores sente que a empresa está a gastar o dinheiro dos seus clientes sem oferecer realmente valor. Já Kaplan e Norton alertaram para o facto de 95% dos colaboradores não compreenderem a estratégia da sua empresa. E, segundo um estudo feito no Reino Unido, 65% dos colaboradores não acredita no que o management tem para lhes dizer.

## A PUBLICIDADE NÃO COMUNICA A MARCA

A marca deve ser integrada em cada processo desenvolvido pelos colaboradores da empresa. Porque o verdadeiro exercício de branding consiste numa tradução da estratégia, não apenas a nível externo, mas sobretudo internamente

**Diz-se que as empresas estão demasiado focadas em branding externo e não tanto no interno?**

Sim. O que acontece é que se se estiver unicamente interessado no branding externo, a única coisa que se consegue fazer é gerar expectativas em torno de uma marca. É importante perceber que a publicidade não comunica a marca, que apenas gera expectativas em torno dela. É o resto da organização que a faz chegar aos seus consumidores respondendo, ou não, a promessas veiculadas pela publicidade. O marketing ajuda a comunicar a proposta de valor, mas é de facto a organização que permite que esse valor exista. O que significa que poder-se-á construir sempre a maior promessa que se queira, mas se a organização não estiver alinhada com a marca, existirá uma desconexão entre a promessa e aquilo que é realmente entregue ao consumidor.

É isso que acontece, em geral, na maioria dos processos de aquisição ou fusões, em que todas as atenções estão focadas na questão do naming pós-fusão. Mas o que importa na verdade é como serão duas culturas fundidas: como funcionário duas propostas de valor e estratégias diferentes em conjunto? E como irão as pessoas comportar-se relativamente a isso? Esta é uma peça que raramente é enca-

xada no puzzle, mas é isto que significa pensar estrategicamente sobre aquilo que estamos a procurar atingir. Pelo que é necessário transmiti-lo não só aos consumidores como aos próprios colaboradores – esse é verdadeiramente o exercício de branding, a tradução da estratégia, não apenas externa mas também internamente. Se o fizermos apenas para fora, estamos só a criar expectativas.

**O “employer branding” é a sua resposta ao mote lançado pela conferência: “How can marketing innovate?”**

Sim, e a inovação em causa é sobretudo ao nível da função do marketing. E assenta em ferramentas com as quais os marketers já estão familiarizados: atrair a atenção e ganhar notoriedade, conduzir à acção, tornar-se relevante e levar à ação. Não trata-se agora de aplicar o já conhecido modelo dos quatro AAS à organização, segmentando da mesma forma os colaboradores como antagonistas, agnósticos e embaixadores. Estes são modelos que os marketers usam já fora da organização, portanto é necessário trazê-los para os processos desenvolvidos internamente.

**O que a Southwest Airlines tem, na sua opinião, feito da melhor forma...**



A norte-americana Southwest Airlines é provavelmente um exemplo de pioneirismo relativamente à forma como uma empresa pode fazer chegar uma marca até aos seus consumidores, a partir de dentro, mas existem outros a fazê-lo bem.

A questão central é: o que fazer para manter uma associação a uma marca? O que, em termos de recrutamento, significa perceber que tipo de pessoas são precisas para manter essa associação, residindo a avaliação em parâmetros que ultrapassam as competências técnicas. Ao criar-se um ambiente de recrutamento genérico do tipo “jovem, dinâmico e polivalente” nada está à partida a ser dito sobre o que é a cultura organizacional. Assim, a pergunta que os marketers devem fazer é

o que pode ser integrado nesse processo que esteja já, de imediato, a levar a marca até aos seus consumidores e, claro, a diferenciá-la. Um anúncio de emprego da Google, da Microsoft, da Apple, ou da IBM, por exemplo, deveria necessariamente ser diferente, porque existem pessoas com perfis diferentes a trabalhar em

cada uma dessas empresas, ainda que dentro do mesmo sector. A Southwest é de facto das empresas mais criativas na sua publicidade de recrutamento. E isso é branding.

É comum que empresas de um mesmo sector, quando estão a seleccionar recém-licenciados, utilizem o mesmo processo que é

utilizado pelas suas concorrentes... Ora, tendo os mesmos critérios, vão necessariamente seleccionar as mesmas pessoas. E o que significa isso se o que queremos é ter uma proposta de valor diferenciada? Não existe aí qualquer tipo de competitividade, em especial no caso dos serviços.



É por isso que afirma que a capacidade de uma empresa se diferenciar está não no seu posicionamento, mas antes na forma como faz chegar a sua proposta de valor aos consumidores, integrando a marca em todos os processos.

Exacto, está na entrega, através das pessoas. É por isso que gostei muito de alguns dos exemplos do processo de recrutamento usados pela Southwest Airlines, em que pede aos candidatos que se apresentem à audiência e observam depois as reacções dos restantes: estarão eles mais concentrados em preparar a sua própria apresentação, ou em escutar atentamente os seus colegas? Ou o caso em que pedem aos candidatos a pilotos que, na entrevista, troquem as suas calças de fato por calções de banho coloridos. Em que medida é isso importante? Se não forem capazes de responder a um desafio deste tipo são provavelmente demasiado rígidos e não é isso que interessa à Southwest Airlines, porque isso fará

## POSICIONAMENTO JÁ NÃO É DIFERENCIADOR

Sendo o posicionamento assumido por diferentes empresas num mesmo mercado cada vez mais semelhante, a sua capacidade de diferenciação dependerá largamente da forma como fazem chegar a sua proposta de valor aos consumidores, através dos seus colaboradores, e cada vez menos de produto em si

com que todo o staff se torne mais sério, e logo, isso será passado aos clientes. Ora, amistosidade era precisamente o que a Southwest delineara como o seu factor competitivo!

Nos processos de integração da maioria das empresas – algo em que nos especializamos na Brand Inside –, geralmente é fornecido um número demasiado alargado de informação. Quando cheguei à London Business School deram-me todas as informações sobre a biblioteca, o departamento de TI, mas... nada me foi dito sobre a marca! Agora que estou a concluir o processo de integração, estou focado em transmitir aos novos estudantes ou professores que a nossa marca tem a ver com o facto de sermos uma faculdade global, através de jogos de negociação intercultural. É assim que se tem contacto com a marca desde o primeiro dia. Nos relatórios anuais também não existe, em geral, qualquer tipo de relação com a marca (ao contrário do que faz a Southwest, que envia nas suas capas algo como "Spread Love"). O mesmo acontece no caso da definição de valores e missão: são, de um modo geral, tão genéricos quanto "inovação, integridade, solidariedade, confiança"...

### Valores comuns à maioria das empresas!

Precisamente! Ninguém se está a diferenciar. Como ser então ligeiramente diferente? Bem, talvez para a Southwest, que concorre com várias outras operadoras aéreas low cost, o humor seja a componente-chave. Mas para

que assim seja – e não se trata apenas de um valor a mais definido na missão da empresa – é necessário assegurar que o ambiente de trabalho tem essas características, e isso começa logo no processo de recrutamento, prolongando-se depois na integração e training.

### Da sua experiência como consultor de marcas como BP, Siemens ou Unilever, como lhe parece que os marketeers reagem a uma abordagem de marketing integrada, em relação com os RH?

Memória se dissesse que entre o marketing e os Recursos Humanos ou entre o marketing e as vendas existe um esforço de trabalho conjunto. Esse é um problema com que se debatem as próprias culturas de empresa. Por outro lado, o marketing não fala a mesma linguagem que o conselho de administração ou do que os restantes departamentos – em geral, o marketer não conhece a organização. Esta nova abordagem vem exigir que conheça os processos operacionais, domine terminologia financeira, compreenda as lógicas de RH.

O marketing, na maioria dos casos, não está representado no conselho de administração, não sendo muitas vezes considerado uma função estratégica. Claro que isto depende um pouco de país para país: nos EUA é mais frequente que o CMO esteja no conselho do que no Reino Unido, por exemplo. O que significa que o marketing é, em larga medida, uma função subaproveitada. Na Brand Inside



trabalhamos a partir dos Recursos Humanos, surgindo o marketing depois como participante do processo. O que faz com que este não seja um processo de branding tipicamente liderado pelo marketing.

#### Uma ideia nova para o marketing!

De facto. É curioso que geralmente nem usamos a palavra branding, porque o que estamos a fazer é executar estratégia. Mas é isso que é a marca e aquilo que ela invoca que ajuda as pessoas a perceberem essa estratégia.

#### Qual deve então ser o papel do marketing na definição da estratégia?

Acredito que o marketing tem necessariamente de estar envolvido em todas as decisões relacionadas com estratégia. Isto porque, ao fim de contas, é sempre o cliente a fonte de receitas de uma empresa. Quem está então mais próximo do cliente do que o marketer que o investiga, envolve e procura conhecer? É por isso que tem de estar necessariamente presente em toda a organização enquanto representante da voz do consumidor, nomeadamente no Conselho de Administração. Há estudos feitos sobre reuniões dos conselhos de algumas empresas europeias que indicam que menos de 10% do tempo é usado para discutir temas relacionados com os clientes ou com a marca. Em vez disso, falam de regulação, finanças, fusões e aquisições, de benefícios e compensações. Mas sem conhecimentos sobre o consumidor, qualquer estratégia será em vão e, no limite, receitas não serão geradas.

#### O que não tem vindo a acontecer...

Não. Falta ao marketing a linguagem, a competência, e até o respeito. O que tem também, em última instância, a ver com a forma como as empresas estão organizadas. Refiro-me aqui não à forma como estão formalmente estruturadas mas a canais de comunicação mais informais e irreversíveis. Em muitas empresas o marketing não tem um papel principal, e muitas vezes isso é culpa dos próprios marketers. Estão demasiado focados na publicidade, adoram-na, mas a maior parte das vezes não está relacionada com o próprio negócio.

#### Podrá o marketing estar em risco se continuar focado na publicidade?

Diria mais que é mais a desperdiçar de uma oportunidade. O problema é que os mar-

ketecers estão neste momento sobre grande pressão: o modelo above the line de mass media com o qual trabalharam durante muito tempo não é mais suficiente; portanto, o seu mundo está a entrar em colapso. Estão a precisar de aprender a dominar meios below the line e confrontam-se com aquilo que têm sido as suas próprias competências até agora. Ao mesmo tempo, estão sob pressão da parte financeira para mostrarem maior retorno, o que os leva a focarem-se em actividades a curto prazo como promoções. É desta forma que conseguem mostrar resultados. Mas quando analisamos períodos longos, os saldos não são positivos. Porque, simplesmente, o que se estive a dizer ao consumidor é que vale a pena esperar pela próxima promoção, tornando-o sensível ao preço. Os marketers trataram portanto num processo de dar um tiro no próprio pé. E agora ainda lhes pedimos mais isto. Mas a própria indústria da publicidade terá também de mudar...

#### De que forma?

Os publicitários referem-se geralmente a si próprios como "the idiots friends". As agências, embora se apresentem como neutras em

termos de produção criativa para diferentes meios, adoram criar anúncios para mass media e os marketers, por sua vez, adoram vê-los. Todos parecem estar parados no tempo. É sendo cada vez mais difícil para uma marca diferenciar-se através de atributos como tecnologia, a diferenciação está nos "touch-points". Torna-se assim mais importante a forma como a empresa chega aos seus consumidores, do que o produto em si. E são as empresas que estão a aprender a fazê-lo que conseguem assumir as posições mais fortes.

Num contexto em que se fala cada vez mais de recessão económica, propõem-se usar budgets que estão devidamente alocados a mudanças de gestão, cultura, etc., e introduzir mudanças relevantes em termos de marca. Portanto, à medida que os orçamentos vão sendo reduzidos, esta é uma boa hipótese.

#### ... ou seja, investir em branding a partir dos colaboradores?

Sim. Se analisarmos os custos de marketing, percebemos que é melhor investir em actividades internas do que em publicidade em mass media. E não que eu não acredite na importância da publicidade...

**Menos de 10% do tempo das reuniões dos Conselhos de Administração é usado para discutir temas relacionados com clientes ou com a marca**

