

# MARKETING EMPREENDEDOR

COMO APRIMORAR O MARKETING  
TRADICIONAL E GARANTIR MAIS CRIATIVIDADE,  
LIDERANÇA E SUSTENTABILIDADE

## PHILIP KOTLER

HERMAWAN KARTAJAYA  
HOOI DEN HUAN  
JACKY MUSSRY



SEXTANTE



## Prefácio

**E**ste livro é um belo presente para a próxima geração de profissionais de marketing. Pode se tornar o manual daquilo que Henry David Thoreau descreveu como “uma empresa consciente, uma empresa com consciência humana”.

Com rigor intelectual impecável, a obra apresenta bases pragmáticas e comprovadas para que o profissional de marketing do século XXI crie uma sociedade colaborativa e sustentável.

Sucessor do renomado *Administração de marketing*, de Kotler, *Marketing empreendedor* realiza um excelente trabalho com ferramentas analíticas financeiras e contábeis, além de examinar com inteligência a evolução do marketing, explicando como podemos permanecer flexíveis e atentos às tensões gerenciais intrínsecas a qualquer empresa. Leitura obrigatória para CEOs, CFOs, CIOs e outros executivos, é um livro de referência para se ter sempre ao alcance das mãos.

– RUSS KLEIN

Ex-executivo de publicidade das agências Leo Burnett e Foote, Cone & Belding; ex-diretor de marketing da Inspire Brands (Arby's, 7-Eleven, Dr Pepper/Seven Up, Church's Chicken); ex-presidente global do Burger King; ex-CEO da Associação Americana de Marketing





## PRÓLOGO

# O marketing na era pós-normal

Muitas transformações ocorreram nos últimos anos, desde avanços tecnológicos que revolucionaram a comunicação até acontecimentos que abalaram o mundo, como a covid-19. Embora haja muita incerteza em torno dessas mudanças, um fator continua evidente: o mundo dos negócios nunca mais será o mesmo.

Isso inclui o marketing. No passado, uma abordagem tradicional e processual do marketing bastaria para produzir resultados confiáveis de modo constante. Neste livro, chamaremos essa configuração de *marketing profissional*. Muitas vezes, ele está associado a conceitos como segmentação, público-alvo, posicionamento e gerenciamento de produto e de marca. Essa metodologia lenta, do tipo passo a passo, servia muito bem a uma era menos conectada.

Não é mais o caso. O mundo frenético e em permanente mudança dos dias de hoje requer uma estratégia de marketing que possa servir em toda parte – e ser ágil o bastante para mudar quando necessário. Uma abordagem empreendedora pode ser a chave para organizações interconectadas, flexíveis e movidas a resultados.

Embora o conceito de marketing empreendedor não seja necessariamente novo, o que apresentamos aqui é uma versão expandida dele. Sua definição original combinava fatores do marketing e do empreendedorismo. No entanto, devido aos acontecimentos recentes em escala global, essa abordagem precisa abranger um escopo mais amplo, em uma perspectiva holística, por assim dizer. Que integre todos os departamentos de uma em-





presa. Que não se restrinja a um nicho, como muitas vezes o marketing (e não só ele) fez no passado. Que promova a convergência de uma mentalidade empreendedora com uma mentalidade profissional.

Esse novo tipo de marketing empreendedor assume o protagonismo diante das rupturas que a pandemia provocou no mundo e das tecnologias disponíveis atualmente para nos conectar. Se olharmos para os próximos anos, veremos que o tempo está passando rápido para iniciativas como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, projeto adotado pelas Nações Unidas em 2015 com o objetivo de erradicar a pobreza e proteger o planeta. O cronograma prevê que as metas sejam atingidas até 2030.

De certa forma, as bases foram lançadas para esta nova versão do marketing empreendedor. Pense, por exemplo, nas tecnologias on-line. O cliente pode facilmente fazer uma busca por aquilo que deseja, conhecer as empresas e finalizar sua compra. Empresas grandes e pequenas podem participar dessa comunicação interativa. É uma solução que abre caminho para um engajamento mais forte, para um aumento da retenção de clientes e para níveis mais elevados de fidelidade.

O marketing empreendedor leva essas possibilidades a um patamar acima. Busca maneiras não apenas de se conectar com o cliente, mas também de falar diretamente com ele. É mais “mão na massa”. (Quer saber se uma solução está dando certo? Em vez de pedir um relatório, pergunte aos clientes!)

Além disso, o progresso digital facilitou a integração das diversas áreas de uma organização. O marketing empreendedor interage com outros setores, entre eles os departamentos financeiro, de tecnologia e de operações. Dá apoio à liderança (e também lidera), além de criar estratégias para as iniciativas. Defende a inovação e reage rapidamente às mudanças. Na prática, agrega valor para a organização e para todos os envolvidos.

Caso esteja considerando que este novo tipo de marketing tem um discurso parecido com o de um empreendedor, você tem razão. Trata-se de uma metodologia que incentiva assumir riscos e é voltada para resultados.<sup>1</sup> Além disso, tem obsessão por produtividade e está sempre de olho em oportunidades de aperfeiçoamento.<sup>2</sup> São muitas as formas de tirar proveito de seu enorme potencial.





# 1

## 0 modelo omnihouse

### *Uma perspectiva holística do marketing empreendedor*

O ambiente de negócios está sempre em rápida transformação, sobretudo depois que o mundo foi assolado pela pandemia da covid-19. Esse cenário requer uma abordagem de marketing mais holística – uma base sólida para as organizações diante dos inúmeros desafios do presente e, sobretudo, do futuro. Neste capítulo, vamos examinar os diversos fatores que compõem essa nova forma de marketing empreendedor.

Para facilitar a compreensão, usaremos, ao longo de todo o livro, o conceito de *modelo omnihouse* (Figura 1.1). Esse modelo apresenta como o marketing empreendedor deve ser implementado, mostrando de que forma esse método se integra à organização como um todo.

*Omni*, do latim, significa “todos”, enquanto *house* (“casa”, em inglês) representa o conceito de “lugar”, “sede” ou “empresa”. Portanto, *omnihouse* refere-se a uma organização que combina múltiplos fatores. Cada um desses componentes desempenha um papel específico e também colabora com as outras partes da empresa.

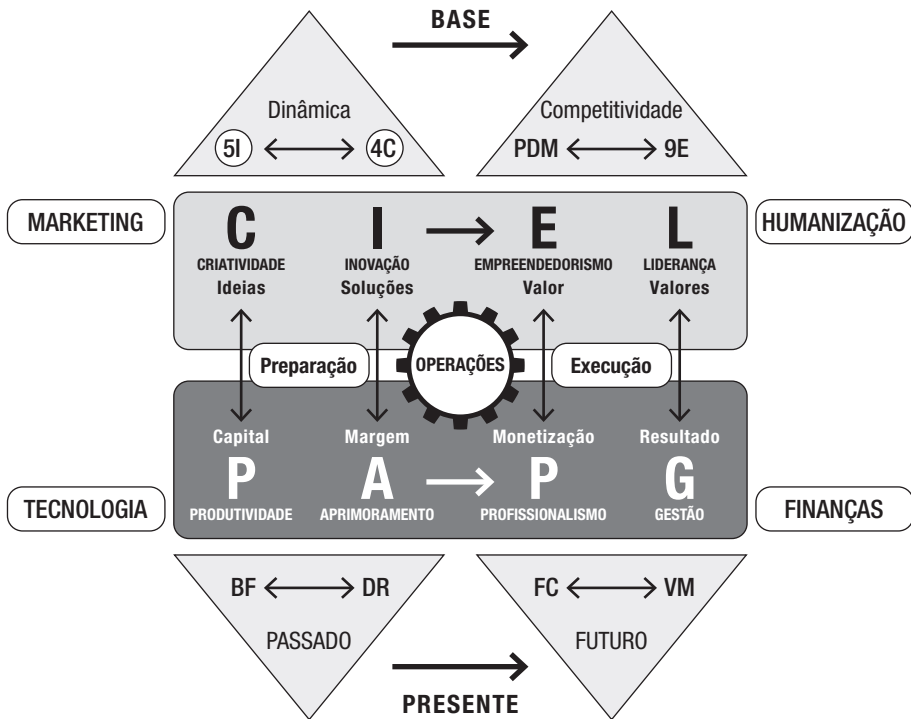
O modelo omnihouse pode ser utilizado para implementar estratégias e atingir metas específicas. Aqui falaremos brevemente sobre isso e, nos capítulos seguintes, vamos esmiuçar seus diversos componentes.

O cerne desse modelo reside em dois núcleos. O primeiro é o núcleo do *empreendedorismo*, composto por quatro fatores: *criatividade*, *inovação*, *empreendedorismo* e *liderança* (CI-EL). O segundo é o núcleo do *profissio-*



*nalismo*, que também apresenta quatro componentes: *produtividade, aprimoramento, profissionalismo e gestão* (PA-PG).

**Figura 1.1** O modelo omnihouse



Note que esses núcleos são cercados por outros setores e interagem com eles. São afetados pela *dinâmica* (Figura 1.1, no alto à esquerda), composta por cinco impulsionadores: *tecnologia; política e leis* (o que inclui as normas); *economia; sociedade e cultura; e mercado*. Esses impulsionadores, conjuntamente chamados de *conversão*, afetam os outros fatores do 4C: *concorrência, cliente e companhia*.

A *dinâmica* atua como base para o desenvolvimento de estratégias e táticas de marketing, conforme mostra o “triângulo da competitividade”, na parte superior direita da figura. Dentro do triângulo, “PDM” significa *posicionamento, diferenciação e marca*. Essa é a âncora para os outros fatores principais do marketing: *segmentação, público-alvo, mix de marketing, vendas, serviço e processos*.



A dinâmica também é a base para o desenvolvimento de ideias, o que leva à criatividade. São ideias que podem ser convertidas em inovação, sob a forma de soluções concretas para o cliente. É preciso que essas ideias criativas utilizem produtivamente os diversos capitais da empresa. As soluções oferecidas ao cliente têm que resultar em aprimoramentos, que reflitam na melhora da margem de lucro. Assim, a convergência entre criatividade/inovação e produtividade/aprimoramento afeta o balanço financeiro (BF) e a demonstração de resultados (DR).

Os itens *criatividade e aprimoramento* só podem gerar competitividade se envolverem um pessoal com forte mentalidade empreendedora e uma liderança que o gereencie. A criação de valor é responsabilidade dos empreendedores, enquanto os líderes zelam pelos valores. No entanto, também é preciso apoiar o empreendedorismo e a liderança com profissionalismo e boa gestão. Isso pode impulsionar ainda mais a empresa.

Aquilo que vemos no balanço e na demonstração de resultados é fruto do passado. O que estamos fazendo no presente, sobretudo por meio de uma forte convergência entre empreendedorismo/profissionalismo e liderança/gestão, vai determinar o fluxo de caixa (FC) e o valor de mercado (VM). Assim, obtemos um retrato da performance da empresa no futuro.

O modelo omnihouse nos mostra que é essencial integrar o marketing às finanças e juntar tecnologia com humanização. O termo *humanização* refere-se aos principais interessados, ou seja, pessoal, o cliente e a sociedade. Juntos, esses grupos dão apoio às ações que levam aos resultados financeiros e não financeiros.

Note que no cerne desse modelo estão as operações. É essa função que coloca os objetivos de marketing em ação, ao mesmo tempo que garante a realização das metas financeiras. Quando o setor de operações também faz a ponte para o uso da tecnologia, acaba impactando o lado humano. As competências de operações interagem com as demais competências para que a empresa continue progredindo de modo competitivo dentro de seu setor. As competências de operações também permitem que a organização se adapte rapidamente a quaisquer transformações no ambiente de negócios.





## 1D Como evitar os pontos cegos do marketing

Uma empresa com *miopia em marketing* enfoca exageradamente a produção de bens e serviços, esquecendo-se dos verdadeiros desejos e necessidades do consumidor. Esse conceito foi criado por Theodore Levitt em 1960 e se disseminou ao longo das décadas seguintes.

Como resposta a esse problema, muitas organizações adotaram uma abordagem *centrada no cliente*, colocando-o como ponto de partida para o desenvolvimento de produtos e serviços e dando prioridade à experiência dele ao longo dos diversos pontos de contato.\*

A pergunta é: deu certo? Para alguns, talvez. No entanto, na prática, esse foco renovado gerou outro conjunto de problemas, que chamaremos de *pontos cegos do marketing*. Vamos defini-los e examinar de que forma eles podem criar desafios. Em seguida, veremos como o marketing empreendedor pode resolver esses problemas.

Pontos cegos do marketing são situações em que a empresa realizou adequadamente diversos processos de gestão de marketing, mas não se deu conta de que ainda havia muitos fatores desconectados. Ninguém percebeu outras dinâmicas que poderiam influenciar a maneira como o marketing seria implementado. Esses pontos cegos prejudicam a organização, minando sua capacidade de competir.

Veremos agora alguns dos pontos cegos mais comuns.

### *Ignorar o macroambiente*

O que acontece no macroambiente também pode afetar o ambiente micro. Na ciência do marketing, existem os aspectos táticos e os aspectos estratégicos. A formulação de uma estratégia de marketing precisa ter como referencial a estratégia corporativa. Ao mesmo tempo, a estratégia corporativa é moldada, entre outras coisas, pelas condições macroeconômicas vigentes.

---

\* Segundo a empresa de consultoria Accenture, esse conceito evoluiu para além da filosofia de experiência do cliente, passando a organizar a empresa como um todo no sentido de proporcionar experiências excepcionais. É o que chamamos de *negócio de experiência* (BX, na sigla em inglês).



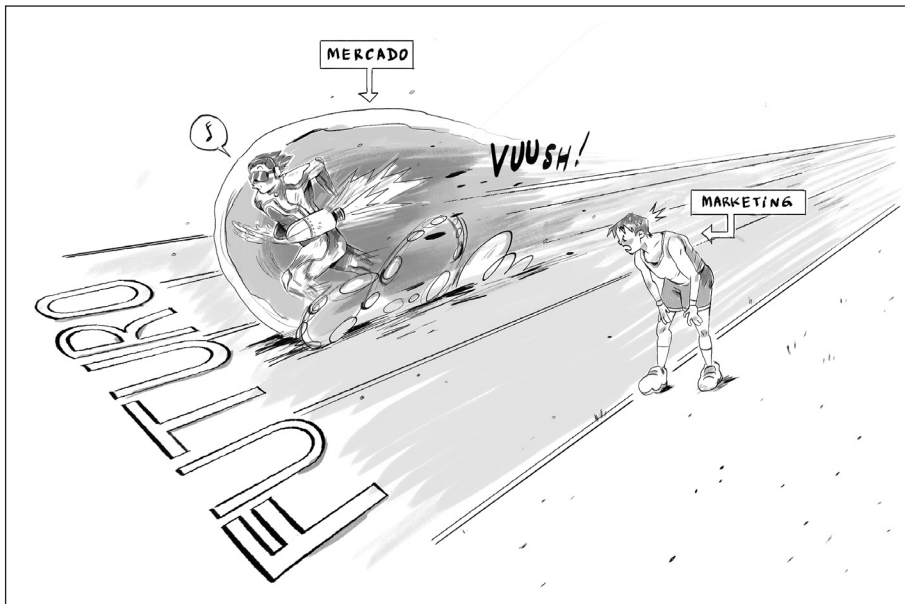




Só que, na prática, o marketing muitas vezes não se atenta o suficiente aos aspectos macroeconômicos. Por exemplo, para os executivos de marketing pode ser complicado associar fenômenos do macroambiente às políticas táticas da empresa.

Podemos traduzir marketing como *mercadologia*, ou seja, a maneira como lidamos com um mercado muito dinâmico e em constante transformação. Quando o marketing dentro de uma empresa evolui num ritmo mais lento que o ritmo acelerado do mercado, perde-se uma vantagem. A ironia é que, apesar do nome, o marketing é ineficaz no trato com o mercado, como ilustra a Figura 1.2.

**Figura 1.2** Marketing *versus* mercado



Fonte: Zeeva Zenitha '22

### *Descompasso entre marketing e finanças*

Esse ponto cego clássico é fonte frequente de desconexão. O profissional de marketing pode estar se concentrando somente no desempenho não financeiro, como o aumento da consciência de marca, a formação de percepções





específicas e a comunicação de propostas de valor. Essas métricas podem não significar muito para os profissionais do financeiro, que querem enxergar o valor efetivo que o marketing busca.

Pode ser que os executivos do financeiro perguntem quanto retorno a verba alocada para o marketing trará e quando. E nem sempre o pessoal de marketing conseguirá responder a essa pergunta. Ainda mais se a mentalidade do profissional de marketing não levar em conta o conceito de retorno, que costuma ser o foco do pessoal de finanças.

### *Desarmonia na relação entre marketing e vendas*

Quando marketing e vendas não estão plenamente alinhados, é como se assistíssemos a um episódio de *Tom & Jerry*: ora os dois se dão muito bem, ora se estranham.

### *Falta de integração entre marketing on-line e off-line*

Muitas empresas físicas (off-line) também possuem plataformas digitais. E vice-versa: empresas on-line estão abrindo lojas físicas para fortalecer a própria existência. É verdade que algumas empresas on-line conseguem competir bem mantendo-se exclusivamente no universo da internet. Mas o que acontece com as empresas off-line que continuam apenas off-line? Pode ser que mais cedo ou mais tarde deixem de existir por completo. Portanto, é preciso estar atento não apenas ao showrooming, mas também ao webrooming.

### *Desatenção ao capital humano*

Este ponto cego pode surgir nas etapas iniciais do processo seletivo. Não adianta recrutar profissionais cujo único objetivo seja realizar um trabalho limitado, do jeito que for pedido, sem tomar qualquer iniciativa. Empresas fortes precisam de gente que seja apaixonada e ame o que faz. Os candidatos precisam ser criativos e inovadores, indivíduos produtivos e capazes de fazer melhorias relevantes.

Foi-se o tempo em que as pessoas tinham uma “mentalidade de funcionário”, isto é, só queriam trabalhar das nove às dezoito, nos dias úteis,





restringindo-se às atribuições do cargo, sem oferecer algo a mais. Portanto, as equipes de RH não devem mais procurar empregados comuns, e sim substituí-los por gente talentosa e apaixonada que se alinhe à cultura, aos valores e à marca da empresa.

### *Falta de humanização no marketing*

No passado, ouviam-se inúmeras histórias de uso indevido do marketing por profissionais irresponsáveis, em benefício exclusivo da empresa, sem pensar no bem-estar do cliente e muito menos no interesse da sociedade. Nessas situações, a empresa considera o marketing um simples instrumento de lucro. A organização “convence” o cliente a comprar seu produto, sem grande preocupação com o bem-estar dos empregados, o entorno e outras questões importantes.

É por isso que algumas empresas estão tentando incorporar a questão social ao modelo de negócios, a fim de mostrar mais humanização. Só que, nesse processo, podem acabar adotando uma Responsabilidade Social Empresarial (RSE) meramente de fachada, como um truque para encobrir práticas indevidas. A adoção de uma falsa RSE não é sustentável, e as práticas de marketing precisam retornar a seus nobres valores.

O marketing empreendedor resolve esses pontos cegos. Ao integrar setores, consegue acompanhar melhor os desdobramentos macroeconômicos e implementar estratégias alinhadas às metas gerais da empresa. Ajuda cada departamento a permanecer conectado e até a comunicar-se na mesma linguagem. Resolve problemas relacionados à gestão de talentos e capital humano, ao buscar profissionais prontos para trabalhar num ambiente colaborativo. Por fim, ajuda a empresa a comunicar seu papel social para a comunidade, a sociedade e o planeta.

Nas próximas páginas, vamos analisar de perto a passagem do marketing profissional para essa nova era de marketing empreendedor. Vamos discutir o panorama da transformação do marketing e como essas mudanças afetam a concorrência, o cliente e a própria empresa. Vamos aprender como as competências empreendedoras e as estratégias de marketing po-





dem ser implementadas no ambiente atual, e como organizar uma empresa de olho no futuro.

Em cada capítulo, faremos referência ao modelo omnihouse. Ele servirá como guia em nossa jornada rumo a uma abordagem mais esclarecida do marketing empreendedor. Quando terminar a leitura, você terá uma compreensão melhor do potencial contido em sua própria organização. Melhor ainda, saberá como lidar com pontos problemáticos e estará plenamente preparado para assumir o papel de protagonista num mundo em constante transformação.





## CONHEÇA OS LIVROS DE PHILIP KOTLER

*Marketing 4.0*

*Os 10 pecados mortais do marketing*

*Marketing 5.0*

*8 estratégias de marketing para crescer*

*Marketing empreendedor*

Para saber mais sobre os títulos e autores da Editora Sextante,  
visite o nosso site e siga as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos  
e poderá participar de promoções e sorteios.

[sextante.com.br](http://sextante.com.br)

