

CMO  
C-suite  
Studies



Antes Insights do  
Global Chief Marketing  
Officer Study  
Pressionados,  
agora Fortalecidos



A ilustração na capa deste relatório representa os mais de 1.700 Chief Marketing Offices que falaram com a IBM como parte deste estudo. Cada aspecto representa aproximadamente 23 participantes e as cores na capa representam os três deveres identificados em nossa análise: agregar valor aos clientes com poder, estimular conexões duradouras, capturar valor e medir resultados. Para obter mais informações, consulte a página 9.

Este estudo é baseado em conversas diretas com mais de 1.700 chief marketing officers no mundo inteiro.



Jon Iwata  
Vice Presidente Sênior de Marketing & Comunicação

## Uma mensagem aos colegas CMOs

Todos nós sabemos das forças que têm provocado mudanças nos negócios e nos mercados atualmente. Mas não é tão fácil ver no que a carreira de marketing está se transformando em resposta a estas mudanças.

Para compreender isto, a IBM realizou o primeiro estudo global com Executivos de Marketing. Nossa meta era ter 1.000 participantes. Mais de 1.700 CMOs de 64 países falaram presencialmente conosco durante uma hora. Nós acreditamos que esta é a maior pesquisa de opinião deste tipo já realizada. Ela aborda claramente uma ampla percepção de como nossos papéis evoluíram ao longo da última década.

O que descobrimos?

De maneira interessante, suas perspectivas estão alinhadas com as perspectivas de seus colegas na área executiva. Nós sabemos disso, já que realizamos mais de 15 mil entrevistas com CEOs, CFOs, CIOs, CHROs e CSCOs ao longo dos últimos sete anos, como parte de nosso programa de pesquisa C-suite.

Assim como os CEOs, você nos informou que os fatores de *mercado* e de *tecnologia* são as duas forças externas mais poderosas que afetam sua organização atualmente. Sua expectativa é que esses fatores aumentem a complexidade, ao longo dos próximos cinco anos, não apenas na maneira com que nós comercializamos nossos produtos e serviços, mas também em todas as dimensões de nossas organizações.

Os quatro maiores desafios que você identificou foram a explosão dos dados, as mídias sociais, a proliferação de canais e dispositivos e as mudanças na demografia do consumidor. Estes fatores estão servindo como catalisadores para mudança em nossa função e o esforço que todos nós encaramos é sobre como transformar tais desafios em oportunidades. A boa notícia é que você também forneceu diversas maneiras práticas de como o marketing pode gerenciar a complexidade crescente do ambiente atual – apontando o caminho em direção a uma nova carreira de marketing para um novo século.

Como um CMO, eu achei tanto o alto nível de participação, quanto os resultados extremamente válidos, esclarecedores e úteis. Eu posso assegurar que você não veria a IBM – ou qualquer outra empresa focada em tecnologia – iniciar um estudo deste tipo dez anos atrás. Mas com a proliferação de dispositivos inteligentes, mídias sociais e enorme quantidade de dados, claramente, a hora é agora.

Eu gostaria de agradecer aos 1.734 colegas CMOs que gentilmente contribuíram com seu tempo e suas ideias para este estudo. Continuando, as perspectivas compartilhadas no Estudo Global IBM com CMO 2011 oferecem a base para o diálogo, que pode iniciar a transformação do marketing na atual era digital. Eu espero contar com você nesta discussão.



Jon Iwata  
Vice Presidente Sênior de Marketing & Comunicação

## Conteúdo

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
|                 | Sumário executivo                             | 6  |
| Introdução      | Nadando, debatendo-se na água ou se afogando? | 11 |
| Capítulo Um     | Agregar valor para clientes com poder         | 21 |
| Capítulo Dois   | Estimule conexões duradouras                  | 33 |
| Capítulo Três   | Capturar valor, medir resultados              | 45 |
| A Agenda do CMO | Prepare-se para o futuro                      | 57 |
|                 | Como nossa pesquisa foi conduzida             | 62 |
|                 | Para obter mais informações                   | 68 |

---

“Os clientes atualmente têm mais controle e influência com a marca do que nunca. Nós precisamos garantir que haja uma conversa recíproca com ambas as partes tendo responsabilidades na interação.”

**Ann Glover**, Chief Marketing Officer, ING Insurance U.S.

---

## Sumário executivo

Os clientes de hoje podem comprar ao redor do mundo, descobrir mais do que nunca sobre as organizações com as quais estão lidando e compartilhar suas opiniões com centenas de milhares, senão milhões, de outros clientes. Suas expectativas – sejam eles consumidores, cidadãos ou clientes de negócios – estão aumentando. E eles podem determinar o fracasso ou o sucesso da marca da noite para o dia.

Desta forma, como os chief marketing officers (CMOs) enfrentam tal turbulência? Nós realizamos entrevistas presenciais com 1.734 CMOs, abrangendo 19 indústrias e 64 países, para saber o que eles estão fazendo para ajudar suas empresas a lidar com as principais mudanças que estão transformando os negócios e o mundo.

Nosso Estudo Global com CMOs é o mais recente na série de estudos para o C-level da IBM, que reúne entrevistas com os mais de 15 mil altos executivos nos últimos sete anos. O estudo destaca os desafios enfrentados pelos CMOs dos setores público e privado – e as oportunidades por eles previstas – em tempos cada vez mais complexos. Ele também ilustra se a percepção dos CMOs sobre o mercado de trabalho se aproxima das avaliações anteriores feitas pelos chief executive officers (CEOs).

### **Fatores de mercado e de tecnologia impulsionando mudanças generalizadas**

Tal como os líderes de negócio que nós entrevistamos em nosso estudo com CEO, os CMOs pensam que fatores de mercado e de tecnologia são as duas forças externas mais poderosas que afetam suas organizações. E, como os CEOs, eles se sentem ansiosos em relação à complexidade que veem a sua frente. Quatro de cinco CMOs com os quais falamos preveem um nível alto ou muito alto de complexidade nos próximos cinco anos, mas apenas a metade se sente pronta para lidar com ela.

**Figura 1**

**Agenda compartilhada:** Os CMOs concordam com os CEOs em relação às duas maiores forças que estão afetando suas organizações.

### Nossas principais descobertas

Nossas entrevistas revelam que os CMOs consideram quatro desafios como agentes de mudança generalizados e universais: a explosão dos dados, as mídias sociais, a proliferação de canais e dispositivos e as mudanças na demografia do consumidor. Mas os CMOs de organizações com alto desempenho enfrentam estes desafios de forma diferente que os outros CMOs.<sup>1</sup>

**Os CMOs mais proativos tentam entender os indivíduos assim como os mercados.** A intimidade com o cliente é essencial – e os CEOs sabem disso. Em nosso último estudo com CEO, descobrimos que os CEOs consideram a aproximação com os clientes um dos três pré-requisitos para obter sucesso no século XXI.<sup>2</sup> Isto se enquadra diretamente no domínio do CMO.

Mas o advento das mídias sociais está desafiando suposições de marketing em massa, especificações profissionais e abordagens mais antigas. Os CMOs estão muito cientes da distância que têm que percorrer. Além de usar fontes de informação tradicionais, tais como pesquisa de mercado e benchmarking, os CMOs mais proativos estão explorando novas origens de dados digitais para descobrir o que cada cliente e cidadão deseja.

**Os CMOs das empresas mais bem-sucedidas estão focando sua atenção em relacionamentos, e não apenas em transações.** Eles estão usando dados para estimular o interesse nas ofertas de suas organizações e formar vínculos com clientes do que seus pares em empresas menos bem-sucedidas.

**As empresas com alto desempenho estão comprometidas em desenvolver uma “personalidade corporativa” clara.** Os CMOs dessas organizações reconhecem que as crenças de uma empresa e como ela se comporta são tão importantes quanto o que ela vende. E eles transformam isso em sua tarefa para ajudar no gerenciamento e ajudar funcionários a exemplificarem os valores e o objetivo da empresa.

**A maioria dos CMOs está lutando em relação a um aspecto vital – retorno sobre investimento (ROI).** Nossa pesquisa mostra que as medidas usadas para avaliar o marketing estão mudando. Quase dois terços dos CMOs pensam que o retorno sobre o investimento em marketing será a principal forma de mensurar sua eficácia até 2015. Mas provar tal valor é difícil. Mesmo entre as empresas mais bem-sucedidas, a metade dos CMOs se sente insuficientemente preparada para fornecer números concretos.

#### **Para onde ir depois?**

No decorrer de nossas conversas com CMOs no mundo inteiro, surgiu um consenso impressionante. A maioria dos CMOs acredita que há três áreas principais a serem melhoradas. Eles devem entender e agregar valor aos clientes com poder de decisão; criar relacionamentos duráveis com tais clientes e medir a contribuição do marketing aos negócios em termos relevantes e quantificáveis.

### Agregar valor para clientes com poder

A revolução digital mudou para sempre o equilíbrio de poder entre os indivíduos e a instituição. Se os CMOs quiserem entender e fornecer valor para clientes e cidadãos com poder, eles precisarão se concentrar em conhecer os indivíduos bem como os mercados. Eles também terão que investir em novas tecnologias e analítica avançada para obter uma melhor compreensão de como os clientes individuais se comportam.

### Estimular conexões duradouras

Para cultivar efetivamente relacionamentos significativos com seus clientes, os CMOs precisam se conectar a eles das maneiras que eles julgarem valiosas. Isto envolve estabelecer contato com os clientes ao longo de todo o ciclo de vida do cliente, construir comunidades de interesse on-line e off-line e colaborar com o restante do C-suite para fundir as faces interna e externa da empresa.

### Capturar valor, medir resultados

Finalmente, os CMOs terão que quantificar e analisar os resultados financeiros de suas iniciativas de marketing e comunicá-las ao restante da organização para aprimorar a credibilidade e a eficácia da função de marketing. Eles também terão que injetar novas habilidades na função de marketing ao expandir as capacidades digitais, analíticas e financeiras de funcionários existentes e ao contratar equipes ou estabelecer parcerias com especialistas para preencher as lacunas. E como é importante liderar pelo exemplo, os CMOs precisarão investir no aprimoramento de seu próprio conhecimento nestas áreas também.





# Nadando, debatendo-se na água ou se afogando?

A revolução digital está transformando o mercado de trabalho. Hoje, mais do que nunca, os clientes com poder podem ver – e dizer – com maior profundidade sobre as organizações que os atendem. Mas esta revolução também deixou os CMOs mais ansiosos para responder.

---

**“Nós vivemos em um mundo onde nenhum segredo dura mais do que cinco minutos. Atualmente, é impossível controlar todas as informações confidenciais. Tudo vaza. Nós precisamos ser melhores e mais rápidos, constantemente. Esta é a agenda que precisamos aplicar na área de marketing e nos negócios como um todo.”**

**Monica Gregori**, Diretora de Marketing,  
Natura

---

### **Afundado pela mudança**

Assim como o raio-X transformou a medicina ao permitir que os médicos vissem através do tecido humano, as novas tecnologias de informação e de comunicação estão revolucionando os negócios ao permitir que os clientes e cidadãos observem através das paredes corporativas. Como resultado, o relacionamento entre as pessoas e as instituições que as atendem está mudando de maneira bastante drástica.

As expectativas dos clientes estão aumentando. Eles querem melhores produtos e serviços, mais opções de escolha e valor. E esperam que as organizações atuem de maneira social e ambientalmente corretas. Os clientes de negócios também estão comprando com mais cautela, barganhando mais duramente em relação aos preços, exigindo maior customização e procurando oportunidades de repassar o risco.<sup>3</sup>

Nesse meio tempo, a globalização deu aos clientes do mundo todo muito mais opções. Observe o fato de que os fluxos mundiais de exportação subiram de 7,9 trilhões para 18,9 trilhões de dólares nos últimos dez anos.<sup>4</sup>

E, com a mídia social, qualquer pessoa pode se transformar em um editor, transmissor e crítico. O Facebook, por exemplo, atualmente possui mais de 750 milhões de usuários ativos e o usuário publica em média 90 posts de conteúdo por mês.<sup>5</sup> Os usuários registrados do Twitter enviam cerca de 140 milhões de tweets por dia.<sup>6</sup> E os 490 milhões de usuários do YouTube fazem mais upload de conteúdo de vídeo em um período de 60 dias do que as três maiores redes de televisão dos Estados Unidos criaram em 60 anos.<sup>7</sup>

Em resumo, hoje os clientes podem ver – e dizer – mais sobre as organizações com as quais lidam do que em qualquer período na história. Se uma organização comete um erro, não há como escondê-lo.

### **O oceano digital**

Ao mesmo tempo, a revolução digital está fornecendo oportunidades inéditas de estabelecer contato com os clientes. Mas qualquer empresa que quiser experimentar o potencial das novas tecnologias de informação e de comunicação enfrenta uma tarefa desafiadora. Ela deve, primeiro, interceptar e interpretar grandes quantidades de dados para localizar partes com conteúdos significativos.

O volume e a variedade de dados estão aumentando a uma velocidade impressionante. Hoje nós criamos mais informações a cada dois dias do que criamos desde o início da civilização até 2003.<sup>8</sup> Navegar neste oceano digital para obter uma imagem clara dos clientes é realmente uma tarefa muito difícil.

Os CMOs, portanto, têm que fazer mais do que nunca antes. Eles têm que gerenciar mais dados, compreender e entrar em contato com mais clientes exigentes e assegurar que seus funcionários exemplifiquem de modo consistente os valores da organização. Eles precisam usar ferramentas e tecnologias que seus filhos geralmente entendem melhor do que eles. E eles têm um período médio de apenas três a quatro anos para estabelecerem sua marca.<sup>9</sup>

### A complexidade se multiplica

Os CMOs estão bastante cientes dos desafios que os confrontam. Eles reconhecem, assim como os CEOs, que o mundo em que operam é muito mais volátil, incerto e complexo.<sup>10</sup> As economias, empresas, sociedades e governos cada vez mais interconectados promovem o surgimento de muitas novas oportunidades. Mas uma conectividade maior também criou interdependências fortes – e frequentemente imprevisíveis. E assim como os CEOs, os CMOs não se sentem completamente prontos para lidar com a situação.

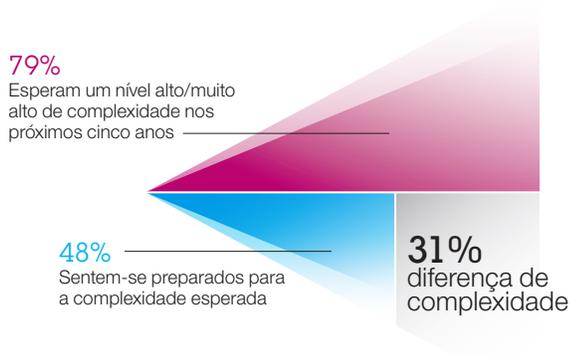
Setenta e nove por cento dos CMOs acreditam que o nível de complexidade será elevado ou muito elevado durante os próximos cinco anos. Mas apenas 48 por cento afirma estar preparado para lidar com ela. Estas porcentagens refletem os índices do estudo realizado pela IBM com CEO em 2010, quando fizemos aos CEOs as mesmas perguntas sobre a complexidade futura. Um CMO da área de telecomunicações do Brasil descreveu a visão predominante quando afirmou: “A atribuição de poderes ao consumidor está gerando mais complexidade. O modelo mental está mudando. Estamos enfrentando uma grande transformação social.”

**Figura 2**

#### Uma abundância de complexidade:

Os CMOs se sentem despreparados para o volume de complexidade que eles enfrentam.

#### Nível esperado de complexidade e preparo para lidar com problemas



### O que está prejudicando mais?

Então, quais são as principais fontes de preocupação? Nós analisamos mais profundamente para descobrir se os CMOs afirmam estar equipados para gerenciar o impacto dos 13 fatores chaves do mercado. De forma assustadora, mais de 50 por cento dos entrevistados acham que estão despreparados para gerenciar todos, com exceção de dois: considerações sobre regulamentação e transparência corporativa.

#### Percentual de CMOs que relataram falta de preparo



**Figura 3**

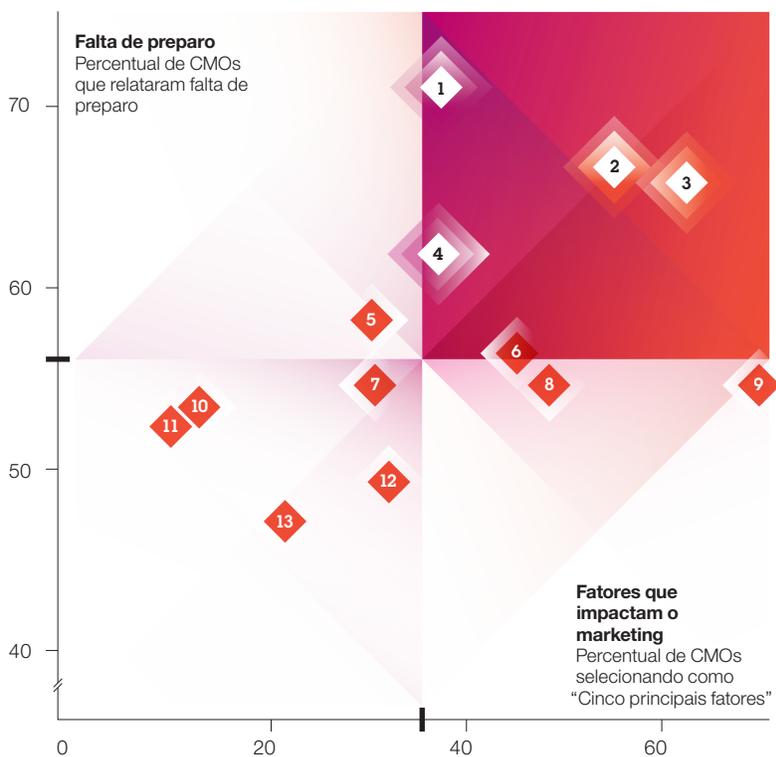
**Sentindo o impacto:** A maioria dos CMOs está despreparada para gerenciar o impacto das principais mudanças na área de marketing.

Ainda pior, algumas das mudanças que os CMOs estão menos preparados para gerenciar são aquelas que podem causar as maiores transformações. Nós pedimos aos entrevistados que classificassem cada fator em termos de seu impacto esperado na função de marketing entre os próximos três a cinco anos. Então nós vimos como isto se relacionou ao nível de confiança que eles sentem sobre o gerenciamento de cada fator. Conforme ilustra a Figura 4, vieram à tona quatro problemas críticos.

**Figura 4**

**As maiores dores de cabeça:** Os quatro desafios mais proeminentes para os CMOs são a explosão de dados, as mídias sociais, a proliferação de canais e dispositivo e as mudanças na demografia do consumidor.

- 1 Explosão de dados
  - 2 Mídias sociais
  - 3 Crescimento de opções de canais e dispositivos
  - 4 Mudanças na demografia do consumidor
  - 5 Restrições financeiras
  - 6 Lealdade de marca decrescente
  - 7 Oportunidades de mercado em crescimento
  - 8 Responsabilidade de ROI
  - 9 Colaboração e influência do cliente
  - 10 Considerações sobre privacidade
  - 11 Terceirização global
  - 12 Considerações sobre regulamentação
  - 13 Transparência corporativa
- Média



A explosão dos dados é a primeira da lista de preocupações. Mais de 70 por cento dos CMOs acha que é importante dizer que não estão totalmente preparados para lidar com esse impacto. “Um de nossos maiores desafios está na análise de dados. Para a complexidade e o tamanho de nossa organização, nós estamos muito atrás,” afirmou um CMO na área de produtos de consumo nos Estados Unidos.

Ele certamente não está sozinho. “Estamos nos afogando nos dados. O que nos falta são insights verdadeiros,” afirmou um CMO na área de ciências biológicas na Suíça. Um CMO na área de energia e utilidade pública na Holanda expõe o problema de maneira ainda mais direta: “Neste momento, eu não sei como nosso departamento de marketing lidará com a explosão de dados esperada”.

As mídias sociais e o número crescente de canais e dispositivos acessíveis aos clientes podem escolher aparecem em segundo e terceiro lugares na lista de preocupações. “Precisamos gerenciar a ‘caixa aberta’ da mídia social e a transparência que ela apresenta. A comunicação por meio da mídia social é completamente diferente das ferramentas ou canais tradicionais de comunicação,” disse um CMO na área de produtos de consumo na Polônia.

Refletindo sobre o impacto da mídia social, um CMO na área aeroespacial e de defesa nos Estados Unidos advertiu, “O risco é enorme, quer você a utilize ou não. Não cometa o erro de pensar que você reduzirá o risco ao não tentar gerenciá-la.”

As características inconstantes dos consumidores também se caracterizam proeminentemente entre as maiores preocupações dos CMOs. Sessenta e três por cento acreditam que as mudanças na demografia do consumidor terão um impacto significativo em suas funções de marketing. Entretanto, apenas 37 por cento acham que estão substancialmente ou totalmente preparados para lidar com as mudanças. “Uma nova geração com necessidades e hábitos de consumo totalmente diferentes está surgindo. As empresas terão que se adaptar a esta mudança se quiserem sobreviver no mercado de trabalho,” observou um CMO na área de seguros na Turquia.

---

**“Nesta era que está chegando, de complexidade e incerteza, há um sério risco de perdermos nossa orientação, sermos intoxicados pelo excesso de dados e sofreremos de indigestão.”**

**Carlos Velazquez**, Diretor-Gerente Sênior, Marketing,  
Roca Corporación Empresarial

---

---

“Eu vejo mais demanda por inovação do que nunca nos últimos 30 anos.”

**Steve Robinson**, Vice Presidente Sênior,  
Chief Marketing Officer, Chick-fil-A

---

### Figura 5

**As empresas com alto desempenho também se esforçam:** As empresas com alto desempenho estão lutando tanto quanto as outras empresas para lidar com os quatro pontos de impacto mais críticos.

■ Organizações com alto desempenho  
■ Organizações com baixo desempenho

Na realidade, o próprio mercado de trabalho está se fragmentando, como diversos entrevistados disseram. “Os mercados em massa não existem mais; eles estão fragmentados,” observou um CMO na área de seguros na Austrália. Um CMO na área de produtos de consumo em Cingapura comentou algo semelhante, “A solução perfeita é atender a cada consumidor individualmente. O problema? Há 7 bilhões deles.”

### A pressão é universal

Para resumir, os CMOs estão tensos. Mesmo aqueles que trabalham para as organizações mais bem-sucedidas estão se esforçando. No decorrer de nossa pesquisa, pedimos para que os entrevistados avaliassem a posição da sua organização dentro do segmento de mercado em que competem. (Nós corroboramos estatisticamente suas autoavaliações usando informações publicamente disponíveis. Detalhes adicionais estão disponíveis na página 63).

Nossas análises mostram que os CMOs em organizações com alto desempenho estão mais bem preparados para gerenciar alguns dos pontos de impacto mais críticos. Contudo, menos da metade acha que está completamente pronta. Aqueles em organizações com baixo desempenho estão ainda mais incertos sobre sua capacidade de lidar com as dificuldades.

### Nível de falta de preparo para gerenciar fatores de mercado

Explosão de dados



Mídia social



Crescimento de opções de canais e dispositivos



Mudanças na demografia do consumidor



De fato, um dos resultados mais surpreendentes de nosso estudo é o grau de consenso entre os entrevistados. Não importa onde eles trabalham, o segmento de mercado ou quão grande ou bem-sucedidas seja a organização, os CMOs estão enfrentando muitos dos mesmos desafios e a maioria se sente despreparada para gerenciá-los.

Este cenário permanece verdadeiro mesmo entre os CMOs que trabalham para empresas business-to-consumer e organizações business-to-business, em que nós esperávamos ver algumas variações na perspectiva. Naturalmente, um número crescente de fabricantes está vendendo diretamente para consumidores, assim como por meio de varejistas, apagando a delimitação histórica entre os dois modelos de negócios. Todavia, tudo isso, isoladamente, não é suficiente para explicar a similaridade.

A linha comum entre as respostas que nós recebemos demonstra, mais propriamente, a magnitude das mudanças que ocorrem atualmente no mercado – mudanças tão significativas que nivelaram a maioria das diferenças. No meio desta grande mudança, as respostas dos CMOs apontam coletivamente para três pontos chave nos quais eles e sua equipe de marketing precisam melhorar. Eles devem:

- Agregar valor para clientes com poder
- Estimular conexões duradouras
- Capturar valor e medir os resultados de seus esforços

Felizmente, há diversas etapas que os CMOs devem seguir para fortalecer suas organizações e a si próprios. Nos próximos capítulos, discutiremos cada um destes problemas e soluções promissoras.

---

**“Ser capaz de coletar as informações certas, certificando-se de que as pessoas adequadas tenham acesso a elas, poder analisá-las e fazer recomendações com base em insights – este é o lugar em que o marketing precisa liderar, investir e participar.”**

**Denis Cochet**, Vice Presidente Sênior, Vendas & Marketing, Alstom Power

---



# Agregar valor para clientes com poder

Os CMOs mais efetivos estão focados em conhecer pessoas, não apenas mercados. Eles extraem novas fontes de informações digitais. Também analisam o cliente para transformar dados em insights nos quais suas organizações podem atuar.

---

**“Precisamos obter dados científicos sobre a experiência de cliente.”**

**Nick Barton**, Vice Presidente de Vendas e Marketing,  
Greater China, InterContinental Hotel Group

---

### **Aprofunde-se na evidência**

A primeira obrigação para os CMOs é agregar valor aos clientes com poder de decisão. Isso significa descobrir quem são estes clientes, o que eles querem e como gostariam de interagir com a organização. Isso não é apenas uma questão de entender suas necessidades e preferências imediatas. É também uma questão de entender o que eles valorizam e como se comportam.

Além disso, as pistas podem ser muito sutis, já que a maneira que os clientes agem, às vezes, não está de acordo com suas preferências indicadas. A agência de encontros on-line Match.com é bastante experiente neste fenômeno. Muito de seu sucesso vem de prestar atenção ao que os usuários fazem assim como ao que eles dizem. A agência monitora as escolhas que eles fazem, usando mecanismos para analisar os dados e ajustar os perfis apropriadamente que eles enviam.<sup>11</sup>

A maioria, se não todos, dos executivos sênior afirma que deseja compreender melhor seus clientes. De fato, em nosso último estudo com CEO, 88 por cento dos líderes de negócios – e surpreendentes 95 por cento daqueles que lideram as organizações mais bem-sucedidas – afirmaram que ficar mais próximo de seus clientes era a prioridade máxima para realizar sua estratégia nos próximos cinco anos.<sup>12</sup>

Entretanto, assim como muitos dos CMOs que nós entrevistamos afirmam, é muito mais fácil dizer do que fazer. “Nossa missão é ajudar clientes a economizar tempo e dinheiro, mas ter os insights do cliente para entender como fazer isto é nosso maior desafio,” observou um CMO da área de telecomunicações no Canadá.

### **Explore a oportunidade digital**

Uma razão pela qual a maioria das organizações se esforça para entender os insights que precisam do cliente é que elas ainda estão focadas no entendimento dos *mercados* ao invés das *pessoas*. Pelo menos 80 por cento dos CMOs confiam em fontes de informação tradicionais, tais como pesquisas de mercado e benchmarking para tomar decisões estratégicas. Da mesma forma, mais de 60 por cento confiam em análises de vendas, de campanhas e assim por diante.

Fontes usadas para influenciar decisões de estratégia

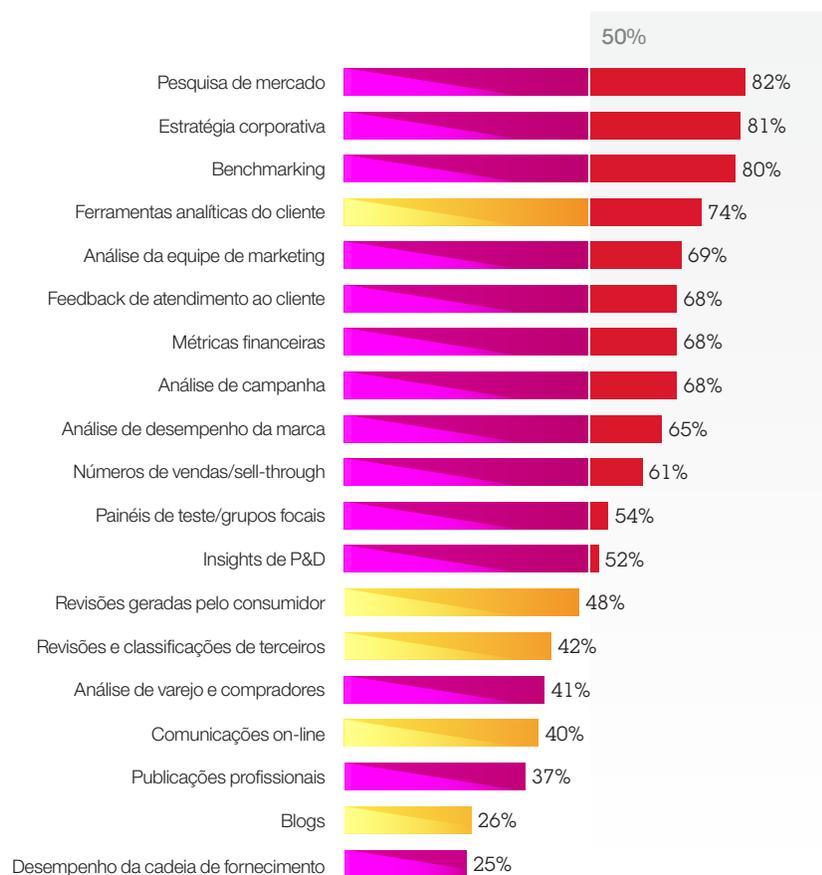


Figura 6

**Perdendo o toque pessoal:** A maioria dos CMOs presta mais atenção aos mercados do que às pessoas.

■ Fontes principais para entender indivíduos

---

“Há um ano, um a cada dez clientes nos perguntava sobre mídia social. Neste ano, são nove a cada dez. Estamos em um ambiente no qual blogs negativos podem levar a uma reunião de diretoria emergencial. Este é o poder da mídia social.”

**Edmond Moutran**, Chief Executive Officer,  
Mema Ogilvy & Mather MENA (Middle East & North Africa)

---

As fontes de informação tradicionais são importantes, obviamente. Entretanto, a maioria delas apresenta um grande inconveniente. Elas podem apenas mostrar clientes agregados, a visão de um grupo de clientes, oferecendo pouco insight no que os clientes individuais precisam ou desejam.

Relativamente poucos CMOs, em contraste, estão explorando o poder pleno da oportunidade digital. Embora quase três quartos usem análises do cliente para extrair dados, apenas 26 por cento estão rastreando blogs, apenas 42 por cento estão rastreando revisões de terceiros e somente 48 por cento estão rastreando opiniões do consumidor. Essa é a maior parte porque as ferramentas, os processos e as métricas que eles usam não são projetados para capturar e avaliar os dados não estruturados produzidos por plataformas sociais.

Contudo, os blogs, as opiniões do consumidor e as revisões de terceiros revelam discretamente o que os clientes querem. Eles fornecem uma rica fonte de informações sobre o sentimento do cliente, *com contexto*, o que pode ajudar empresas a prever com mais precisão os padrões da demanda.

As conversas em tempo real entre indivíduos informados também são uma fonte valiosa de novas ideias. E quando uma organização monitora estas fontes sociais em relação a menções de sua marca, ela pode responder rapidamente às ameaças da exposição negativa antes que elas fiquem fora de controle. De acordo com o que um CMO do segmento de energia na Índia disse, “O que nós pensamos que levaria 24 horas para afetar nossa marca pode levar apenas 2 horas. Portanto, nossa velocidade de reação precisa aumentar tremendamente.”

Em resumo, as novas fontes de dados digitais podem fornecer insights cruciais sobre como os clientes e os influenciadores pensam e se comportam. Mas para escalar isso de maneira efetiva, as organizações precisam considerar a criação de relacionamentos fundamentalmente diferentes. Elas precisam permitir que os funcionários interajam com clientes e dêem a eles e a outros públicos a capacidade de se ajudarem mutuamente. Apenas um pequeno número de CMOs está aproveitando atualmente tais oportunidades de aprimorar seu entendimento destas dinâmicas.

### Lidar com a explosão de dados

Os CMOs também estão despreparados para assumir o volume, a velocidade e a variedade crescentes dos dados. A maioria dos entrevistados reconhece este fato. Mais da metade acreditam que eles precisarão investir em novas ferramentas e tecnologias, além de desenvolver novas estratégias para controlar a explosão de dados.

Do mesmo modo, quase dois terços acreditam que eles precisarão mudar a combinação de especificações dentro da função de marketing e aprimorar suas capacidades de análise. Um CMO na área de telecomunicações na China resumiu a visão geral quando observou, “Repensar nossa combinação de especificações dentro da função de marketing e alinhar com a área de TI é nossa prioridade”.

Mais surpreendentemente, no entanto, relativamente poucos CMOs estão pensando sobre regulamentações que a explosão de dados implica – especialmente aquelas relacionadas à privacidade e segurança. Apenas 28 por cento consideram necessário mudar suas políticas de privacidade, por exemplo, apesar das diversas maneiras em que a privacidade dos clientes pode agora ser comprometida.

Com cookies de rastreamento, GPS em dispositivos móveis e compartilhamento de dados interorganizacional, uma empresa pode coletar informações ainda mais sensíveis do cliente como nunca foi feito antes. O maior uso de abordagens e dispositivos multicanal, como telefones inteligentes e tablets, também está tornando a infraestrutura e os dados de muitas empresas mais vulneráveis.

Alguns reguladores e legisladores já expressaram ansiedade quanto a isso. A União Europeia, por exemplo, introduziu uma diretiva exigindo que todas as organizações, até maio de 2012, garantam a permissão do indivíduo antes de instalar qualquer cookie nos computadores dos visitantes.<sup>13</sup>

Muitos clientes também estão cientes dos riscos. Em um estudo recente da IBM sobre mídia social, os consumidores nos disseram que a privacidade é a principal razão pela qual eles evitavam interagir com as empresas em sites sociais.<sup>14</sup> Devido a uma resposta tão forte quanto essa, os CMOs devem considerar o que eles podem fazer para inspirar uma maior confiança do cliente enquanto pensam sobre como gerenciar a explosão de dados para suas finalidades próprias.

---

**“O maior desafio não é a quantidade de dados que está disponível, mas sim interpretar estes dados e tomar decisões de negócios com base nos insights que eles fornecem. As ferramentas analíticas irão nos permitir testar nossas suposições.”**

**Bartosz Dobrzyński**, Chief Marketing Officer,  
P4 Sp. z o.o.

---

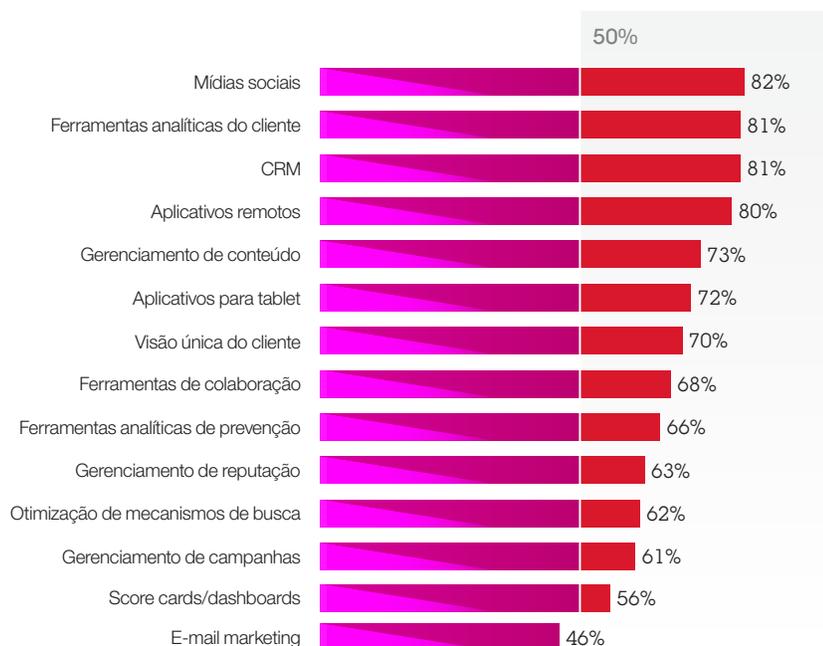
Gerenciar a explosão de dados é certamente uma das prioridades em sua lista de “tarefas a cumprir”. Quatro quintos dos entrevistados planejam usar mais extensivamente a analítica do cliente, o gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM), as mídias sociais e aplicativos remotos ao longo dos próximos três a cinco anos.

“Nós estamos redirecionando a verba da propaganda para desenvolvimento e construção de sistemas de CRM,” informou um CMO na área de engenharia e maquinaria no Reino Unido. Um CMO na área de serviços na Alemanha fez um comentário semelhante, “Nós precisamos substituir nosso sistema de CRM e estamos ativamente procurando por um novo sistema que aborde nossos planos futuros, incluindo mídia social, analítica de ROI e a estratégia global da empresa”.

**Figura 7**

**Assumindo os terabytes:** A maioria dos CMOs planeja implementar novas tecnologias para lidar com a explosão de dados.

#### Planos para aumentar o uso de tecnologia



### Derrubar as barreiras

Apesar da urgência pela mudança, por que não há mais CMOs já adotando novas ferramentas e tecnologias? As duas maiores barreiras são o custo e a falta da certeza sobre o ROI – ambos os problemas que estão se tornando cada vez mais importantes no domínio de marketing.

Tradicionalmente, de modo geral, não é esperado que os CMOs forneçam evidência financeira sólida de seu ROI. Mas devido à atual volatilidade e pressão econômica para serem rentáveis, as organizações não tem mais como assinar um cheque em branco para suas iniciativas de marketing. Os CMOs reconhecem que agora é necessário determinar o valor que agregam aos negócios, seja ele a partir do investimento em propaganda, em novas tecnologias ou em qualquer outra atividade.

Esta ênfase crescente no ROI também reflete rigorosa atenção que a função de marketing está atraindo atualmente, por si só uma reflexão da crescente importância da função. Os CMOs de hoje estão em grande parte na mesma posição que os Diretores Executivos Financeiros (CFOs) estavam há uma década, quando sua função evoluiu de guardião de recursos financeiros para conselheiros estratégicos de negócios.

### Barreiras para usar tecnologia



Figura 8

**Obstáculos:** O que está impedindo os CMOs de usarem novas ferramentas? Construindo o business case, problemas de TI e falta de qualificações em tecnologia na função de marketing.

- Caso de negócio
- Relacionado a TI
- Relacionado a marketing
- Relacionado a TI e marketing
- Usabilidade

---

**“As pessoas de marketing precisarão de qualificações exclusivas em um futuro próximo. Elas precisarão ser capazes de integrar marketing e TI – assim como os jogadores de futebol que podem chutar com os dois pés.”**

**Jeroen de Punder**, Chief Marketing Officer,  
Ricoh Netherlands

---

Entretanto, os CMOs que precisam tomar decisões sobre os investimentos de tecnologia podem se considerar em território estranho. Isto explica porquê as preocupações sobre a implementação de novas tecnologias se mostram tão grandes. Quatro dos outros oito obstáculos que os CMOs mencionam estão relacionados à TI ao relacionamento de marketing com a função de TI.

“É fácil ver o potencial de muitas novas ferramentas, mas raramente é simples integrá-las com os sistemas existentes da organização,” informou um CMO do setor de alimentos, bebidas e tabaco no Reino Unido. “A complexidade de integrar [um novo sistema] com outros normalmente destrói o ROI do novo sistema,” complementou.

Preocupações em relação ao nível de conhecimento e à falta de liderança em tecnologia dentro da função de marketing também sugerem que os CMOs tenham que trabalhar muito mais próximos dos Diretores Executivos de Informação (CIOs) no futuro. Um CMO na área de produtos industriais nos Estados Unidos afirmou: “Eu não sei como podemos continuar sem integrar TI com marketing.”

## Recomendações

**Inicie com a grande questão de negócios.**

Foque na oportunidade de criar valor para os clientes como indivíduos.

**Aproveite a abertura.**

Repriorize seus investimentos para analisar os canais digitais, tais como blogs, tweets, redes sociais, críticas de colegas e conteúdo gerado pelo consumidor, para acessar, valores, expectativas e a visão honesta dos clientes sem intermediários. Use ferramentas analíticas avançadas para reconhecer preferências, tendências e padrões ao longo de todos os pontos de contato.

**Proteja os dados.**

Trabalhe com a área de TI para avaliar possíveis exposições de dados e de infraestrutura, utilize ferramentas para proteger dados do cliente e atualizar políticas de privacidade para atender às preocupações dos clientes.



mais de  
**10 milhões**

de visualizações no YouTube



Antes Pressionados, agora Fortalecidos

## Estudo de caso: Mahou-San Miguel

A participação do cliente é essencial para o sucesso

---

A cervejaria espanhola Grupo Mahou-San Miguel, S.A. desenvolveu uma nova marca de cerveja, a “Mixta,” para atrair consumidores de bebidas alcoólicas mais jovens. Capturar adeptos leais para uma nova marca nunca é fácil. “O reconhecimento de marca não é suficiente atualmente,” afirma Javier Herrero-Velarde, CMO da Mahou-San Miguel. “É necessário criar uma ligação emocional também.”

Aproveitando a paixão que esta geração tem por todas as coisas digitais, a empresa decidiu deixar de lado a mídia tradicional no lançamento do produto e dedicar seus recursos às mídias sociais. Para atrair e entreter estes “nativos digitais” e explorar o poder do “networking viral”, a Mahou-San Miguel desenvolveu mais de 30 comerciais da Mixta para o YouTube e lojas da Internet.

Os resultados até agora foram realmente impressionantes. Herrero-Velarde disse que a campanha da Mixta, com mais de 10 milhões de visualizações, está lutando pelo segundo lugar entre todas as visualizações de marca do YouTube na Espanha. A empresa também está ativa em mídias sociais com suas outras marcas. A marca carro-chefe da empresa, a “Mahou,” por exemplo, tem mais de 100.000 fãs no Facebook, disse ele.

Entretanto, o impacto da mídia social vai além dos números de visualizações ou fãs. Particularmente gratificante para Herrero-Velarde é o envolvimento dos consumidores com a marca, tal como o surgimento de imitações dos anúncios da Mixta feitos por usuários e de um “clube” de fãs da Mixta em uma mídia social.

A Mixta claramente se conectou com seu público e o envolvimento ativo dos clientes com a marca é essencial para seu sucesso contínuo. “Nós estamos recebendo ideias e iniciativas de nossos consumidores com conceitos de marca originais,” disse ele. “Para nós, tal nível de interatividade e afinidade é uma parte importante do ROI da mídia social.”

## Perguntas difíceis a serem consideradas

---

Como você está preparando suas equipes, programas e processos de marketing para entender pessoas e não apenas mercados?

Em quais ferramentas e processos você está investindo para melhor entender e responder melhor ao que os clientes, individualmente, estão dizendo e fazendo?

Como você protege os dados e a privacidade dos seus clientes em um mundo com diversos canais e dispositivos?

---



# Estimule conexões duradouras

CMOs proativos estabelecem relacionamentos com o cliente que continuam após a venda. E também fortalecem esses vínculos ao criar uma personalidade corporativa que se manifesta em tudo o que seus funcionários fazem e dizem.

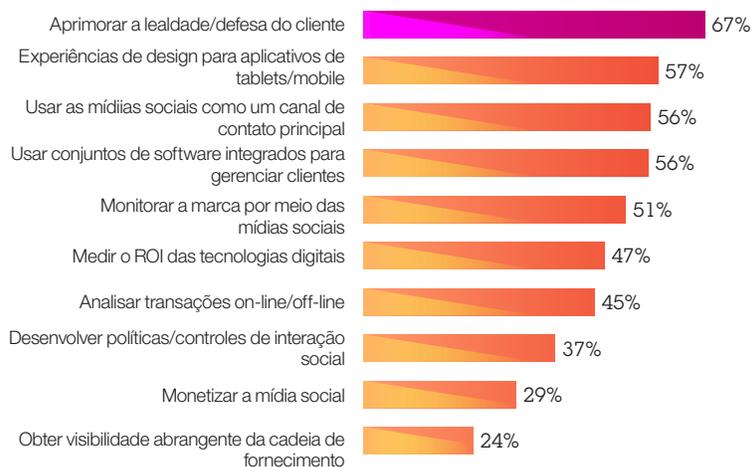
### Atuar sobre os insights

É claro que não basta apenas entender clientes ou cidadãos. Uma organização também tem que atuar sobre o que ela aprende – e fazer isso mais rápido do que seus concorrentes. Atualmente, é fácil para os clientes insatisfeitos irem a outro lugar, como os CMOs já sabem bem disso. Por esta razão, a prioridade maior é aumentar sua lealdade e incentivar clientes satisfeitos a defenderem suas marcas.

Figura 9

**Incentivando clientes a permanecerem comprometidos:** Os CMOs consideram a lealdade do cliente como a maior prioridade na era digital.

### Prioridade para gerenciar a mudança rumo às tecnologias digitais



“Nós precisamos tomar medidas que melhorem os pontos de contato do cliente e a lealdade do cliente, além de ampliar nossa base de admiradores,” disse um CMO na área de telecomunicações no Japão. “Lealdade e satisfação do cliente são essenciais, porque os defensores on-line fornecem a você um marketing gratuito de valor inestimável,” afirmou um CMO na área financeira nos Estados Unidos.

A pergunta é: como você conquista essa lealdade? Mais da metade dos CMOs pensa que as mídias sociais são um canal-chave para estabelecer contato com clientes, conforme indica a Figura 9. Contudo, um estudo anterior da IBM mostrou que muitos executivos não compreendem o que fazer para que os clientes “sigam” suas organizações.

Quase 70 por cento afirma que os clientes interagem com eles por meio de mídia social para obter informações, expressar uma opinião e para se sentirem conectados com sua marca – considerando que, na verdade, os clientes estão mais interessados em receber valor tangível. Na realidade, quando perguntados porquê escolhem seguir uma empresa, as principais razões citadas pelos consumidores são “obter descontos” (61 por cento) e “fazer compras” (55 por cento). Apenas 33 por cento procuram empresas para “se sentirem conectados.”<sup>15</sup>

Além disso, entrar em contato com clientes não significa apenas se comunicar com eles. Também significa ajudá-los a apreciar os produtos e os serviços comprados e colaborar com eles para criarem juntos novos produtos e serviços. Mas a pesquisa mostra que menos da metade das organizações pesquisadas usa as mídias sociais para realizar estas atividades.<sup>16</sup>

---

**“Precisamos aumentar a lealdade do cliente. As tecnologias digitais representam um canal importante por meio do qual podemos interagir com clientes e atraí-los para nosso serviço.”**

**Jeannette Schmitteckert**, Líder de Marketing & Relações Públicas, Bardusch GmbH & Co. KG

---

### Criar conexões genuínas

De fato, a maioria dos CMOs ainda está focada na transação em vez do relacionamento. Eles estão usando dados principalmente para segmentar e vender, e não para gerar reconhecimento, estimular interesse e “criar tribos de clientes,” como afirma um CMO na área de produtos industriais da Finlândia.

Isso se deve, em parte, ao fato de que historicamente, tem sido fácil obter dados de segmentação e vendas. Empresas de análise de mercado forneceram os primeiros dados e as empresas coletaram por si só os últimos. Obter dados sobre o restante do ciclo de vida do cliente, ao contrário, tem sido muito mais difícil.

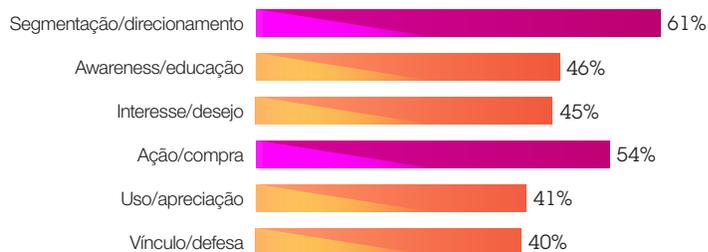
Entretanto, organizações que olham apenas dados sobre segmentação e vendas estão perdendo a oportunidade de aprender com as outras fases do ciclo de vida do cliente. E essas fases estão se tornando cada vez mais importantes à medida que os clientes se envolvem com as marcas de maneiras totalmente novas.

Figura 10

**Estabelecendo parcerias:** A maioria dos CMOs está usando dados para gerenciar as transações dos clientes, e não os relacionamentos.

- Focado em transações
- Focado em relacionamentos

### Uso extensivo de dados do cliente



No passado, os clientes normalmente iniciavam o processo de compra consultando diversas marcas. Então, eles reduziavam sistematicamente suas escolhas. Mas esse “funil” de marketing tradicional agora se transformou em uma série de loops. Os clientes avaliam uma série de opções em constante mudança. Eles consultam colegas (off-line e on-line), membros da família, especialistas independentes e varejistas ou fabricantes, embora estes estejam em último lugar na lista.<sup>17</sup>

Mais importante ainda, uma vez que a transação é concluída, eles frequentemente entram em um relacionamento aberto com a marca, compartilhando suas experiências amplamente on-line.<sup>18</sup> O “funil” provavelmente falha em capturar isto, porque ele termina no momento da venda. Abordagens que direcionam seu foco unicamente nas vendas consequentemente perdem a oportunidade de construir convicções compartilhadas e conexões duráveis, ou mesmo em inspirar clientes a serem defensores da marca ou da empresa.

Os CMOs das organizações mais bem-sucedidas já ajustaram suas estratégias de marketing para refletir esta mudança. Organizações com alto desempenho usam dados muito mais extensivamente do que organizações com baixo desempenho ao longo do ciclo de vida do cliente. As diferenças são visíveis particularmente nas fases dedicadas ao estímulo do reconhecimento e do desejo e na criação de defesa após a venda. Um CMO da área de telecomunicações na Bélgica comentou, “O rastreamento de desempenho de marketing é conduzido pela lealdade do cliente. O gerenciamento do ciclo de vida de ponta a ponta é essencial.”

---

**“Cada feedback é uma oportunidade de fazer coisas novas ou de aprimorar a experiência do cliente.”**

Mehmet Sezgin, CEO, Garanti Payment Systems

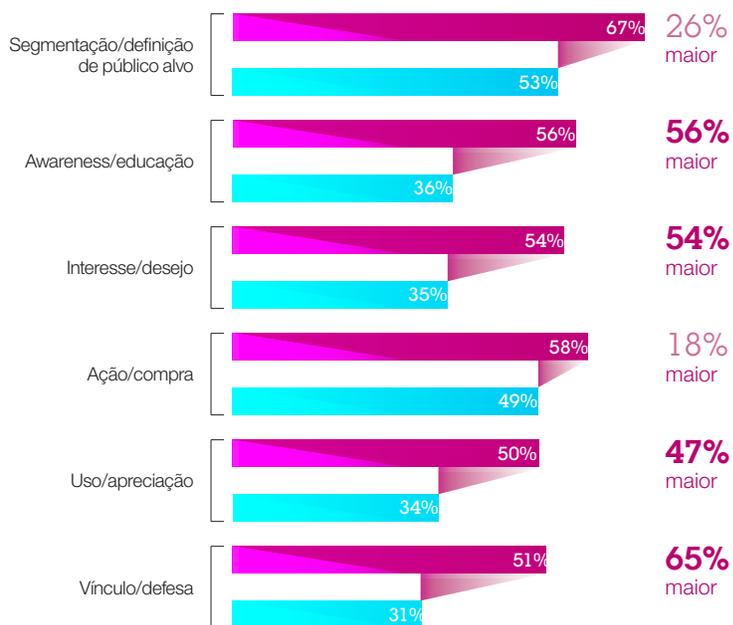
---

Figura 11

**Caminhos vencedores:** Os CMOs em organizações com alto desempenho investem mais esforços na captura e uso de dados para incentivar relacionamentos com os clientes.

- Organizações com alto desempenho
- Organizações com baixo desempenho

#### Uso extensivo de dados do cliente



“Nós precisamos saber onde o dinheiro está e onde o crescimento está. Quais locais, quais segmentos? Como as pessoas desfrutam e exibem sua riqueza e qual é o nosso papel nisto?”

James Thompson, Chief Marketing Officer, Asia Pacific, Diageo Asia

#### Traga sua personalidade corporativa à vida

Interagir de modo eficiente com os clientes na era digital tem implicações ainda maiores. No passado, bastava para uma empresa comercializar seus produtos ou serviços. Mas as mídias sociais expuseram os bastidores.

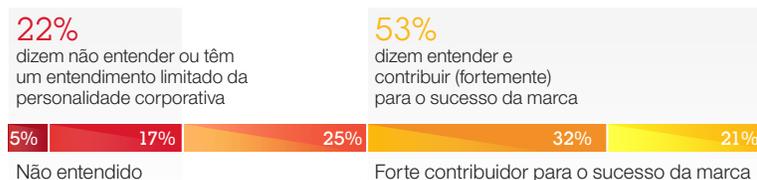
Os clientes podem agora saber onde e como uma empresa fabrica seus produtos; como trata seus funcionários, trabalhadores aposentados e fornecedores, quanto paga a seus altos executivos, quão sério assume suas responsabilidades ambientais e assim por diante. Este conhecimento pode afetar suas decisões de compra.

Em outras palavras, o que uma organização representa é tão importante quanto o que ela vende. Ela tem “uma personalidade corporativa” – os atributos de diferenciação que a tornam uma empresa distinta. E essa personalidade corporativa não é apenas um produto de sua declaração de missão, seu logotipo ou sua propaganda. Ela é, todavia, a soma de tudo o que os líderes da empresa e seus funcionários dizem e fazem – as convicções que eles apresentam, valores que eles praticam e as maneiras como se comportam, visíveis para todos.

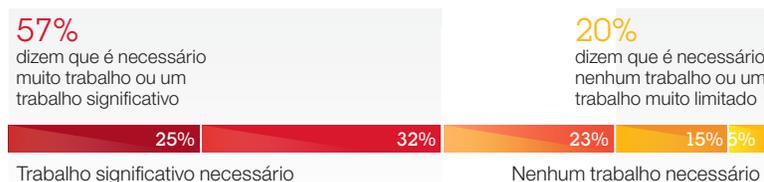
Mais da metade dos CMOs com os quais nós falamos pensa que a personalidade corporativa da sua organização é bem compreendida no mercado e contribui fortemente com o sucesso de suas marcas. Os CMOs em organizações com alto desempenho são especialmente positivos nesta questão (64 por cento contra 37 por cento daqueles em organizações com baixo desempenho).

Entretanto, um questionamento adicional revelou que muitos entrevistados estão bem menos confiantes do que suas respostas preliminares podem sugerir. Cinquenta e sete por cento dos CMOs admitem que há ainda muito trabalho a ser feito para ter os funcionários totalmente integrados. Apenas 20 por cento acreditam que já tiveram sucesso. Além disso, muitos CMOs reconhecem que têm um papel importante em ajudar a garantir que os funcionários adotem e exemplifiquem a personalidade corporativa de suas organizações.

**A sua personalidade corporativa é entendida no mercado de trabalho?**



**É necessário muito mais trabalho para contratar funcionários?**



**“Em um cenário corporativo, inspirar uma atitude empreendedora em nossas equipes é o desafio mais importante. No fim do dia, nossa equipe é nossa melhor ferramenta de marketing.”**

**Vivienne Tan**, Executive Vice President, Philippine Airlines

**Figura 12**

**Construindo uma empresa autêntica:** Muitas organizações possuem uma personalidade corporativa claramente definida, mas ainda precisam trabalhar em inspirar esta personalidade na força de trabalho.

“Precisamos gerenciar a reputação da marca no contexto da vulnerabilidade causada pelo novo mundo digital, sendo honestos, transparentes e genuínos.”

**Dev Amritesh**, Presidente e Chief Operating Officer,  
Dunkin' Donuts (Índia), Jubilant FoodWorks Limited

### Figura 13

**Visão clara:** Em um mundo transparente, a personalidade corporativa de uma organização é essencial – e a função de marketing pode desempenhar um grande papel em sua ativação.

“Tradicionalmente, a cultura e a personalidade corporativas têm sido gerenciadas pelo setor de RH, mas em um ambiente digital, elas não podem permanecer lá,” comentou um CMO do segmento de mercados financeiros nos Estados Unidos. “O mundo de mensagens internas e externas separadas acabou. Ações, memorandos e decisões internas podem impactar sua marca tanto quanto uma campanha de publicidade.”

De fato, a maioria dos CMOs acredita que a transparência que a revolução digital gerou exige que a função de marketing realize pelo menos cinco principais mudanças, como mostra a Figura 13. Estas mudanças refletem a maneira como a função do CMO está evoluindo. Por muitas décadas, o trabalho do CMO era comercializar os produtos e serviços de uma organização. Hoje, ele começa com o marketing da própria organização.

### Cinco principais iniciativas conduzidas pela transparência



## Recomendações

### Inicie relacionamentos.

Aproveite os novos canais digitais para estimular conversas com clientes existentes e potenciais e crie novos tipos de relacionamentos para revelar oportunidades inexploradas. Use incentivos tangíveis para atrair seguidores.

### Conecte-se continuamente.

Entre em contato com clientes e cidadãos em todos os estágios no ciclo de vida do cliente e construa comunidades on-line e off-line para fortalecer sua marca.

### Patrocine a personalidade corporativa da sua organização.

Ajude a empresa a definir e ativar as características que a torna única. Trabalhe com seus pares para combinar as faces internas e externas da empresa.



mais de  
80%

de aumento nas vendas



Antes Pressionados, agora Fortalecidos

## Estudo de caso: Kraft Foods

O contato com o cliente fornece “slam dunk” para Oreos

O biscoito Oreo da Kraft Foods foi lançado pela primeira vez na China em 1990. Mas foi apenas quando a empresa começou a entrar ativamente em contato direto com os clientes que as vendas começaram a aumentar.

Ao comunicar-se com os clientes, a Kraft descobriu que o Oreo original era muito doce para os paladares locais e que o pacote era muito grande para as pequenas famílias chinesas. Assim, em 2006, após testar 20 diferentes protótipos, a Kraft reformulou tanto o biscoito como sua embalagem.

Para reintroduzir o Oreo, a Kraft aproveitou o desejo dos cidadãos chineses de interagir com as celebridades nacionais e a sua afinidade com mídias digitais. A empresa contratou a estrela do basquete da NBA Yao Ming – na época a exportação mais famosa da China para os Estados Unidos – como um embaixador da marca.

Usando jogos on-line, a empresa estimulou consumidores jovens a “competir” com Yao Ming nos torneios “Twist, Lick and Dunk” do Oreo. As mães chinesas, o público final, foram estimuladas a compartilhar seus “Oreo Moments” em um diário on-line na rede social QZone muito popular na China.

Os resultados destas duas campanhas têm sido surpreendentes. O número total de cliques no site de jogos on-line atingiu 1,2 bilhões, com aproximadamente 5 milhões de visualizações de página e 1,5 milhões de visitantes exclusivos. Os primeiros seis meses da campanha de mídia social no QZone viram 38 milhões de visitantes exclusivos e mais de 40 milhões de “Oreo Moments” gerados por usuários.

Desde o início da primeira campanha digital, os representantes da Kraft relatam que as vendas de Oreos na China aumentaram em mais de 80 por cento e as vendas nas lojas em algumas regiões triplicaram. Ao escutar os consumidores, compreender seus desejos em relação ao produto e comunicar-se com eles por meio da mídia que eles preferem, a Kraft tornou o Oreo o biscoito mais vendido na China.

## Perguntas difíceis a serem consideradas

---

Como suas táticas e investimentos de marketing trabalham em sincronia para criar e cultivar um relacionamento totalmente profundo e inovador com o cliente?

Quais atitudes você está tomando para conectar os insights dos clientes com o desenvolvimento de produtos e serviços e para estimular seus clientes a se transformarem em defensores da marca ou da empresa?

Como você está colaborando com seus colegas do C-level para ativar sua “personalidade corporativa” em todos os pontos de contato e experiências?

---



# Capturar valor, medir resultados

A pressão está aumentando. Os CMOs precisam mostrar um retorno real sobre seus investimentos de marketing. Eles também precisam contratar pessoas com qualificações técnicas, digitais e financeiras, além de se tornarem mais conhecedores dessas áreas.

### Demonstre a prestação de contas por meio do ROI

O desafio final do CMO é medir o sucesso dos esforços da função de marketing. Em um momento, era suficiente fazer referência ao recall de propaganda, à percepção de marca ou ao tráfego do Web site. Mas os CMOs estão sob uma pressão crescente para fornecer a evidência quantificável de como seus gastos de marketing estão ajudando a organização a alcançar seus objetivos.

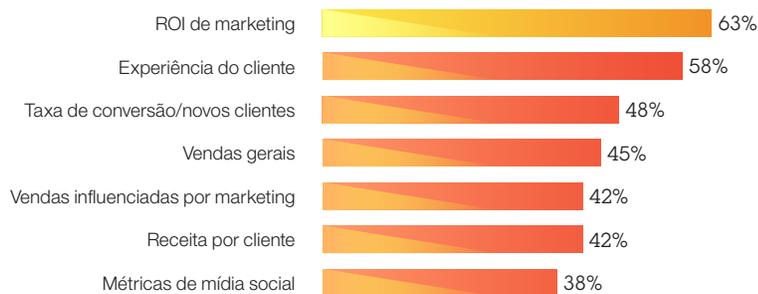
Se eles forem usar seus orçamentos da melhor maneira possível, os CMOs também precisam saber quais iniciativas resultam nos melhores retornos. Em outras palavras, eles precisam saber no que devem *parar* de investir, bem como o que devem estimular.

Os CMOs sabem muito bem que terão que ser muito mais responsáveis financeiramente no futuro. De fato, 63 por cento dos entrevistados acreditam que ROI de marketing se transformará na medida mais importante do sucesso durante os próximos três a cinco anos.

#### Figura 14

**Medidas rígidas:** Os CMOs acreditam que o ROI será o método número um para determinar o sucesso de marketing até 2015.

#### As sete mais importantes medidas para determinar o sucesso do marketing



No entanto, o mais importante é que apenas 44 por cento se sentem suficientemente preparados para gerenciar a importância crescente do ROI. Mesmo aqueles em organizações com alto desempenho estão constatando que isso é difícil. “É difícil medir o ROI de nosso esforço de marketing, porque nós não temos as ferramentas certas para nos fornecer a análise,” admitiu um CMO do segmento eletrônico na Bélgica. Um CMO na área de produtos industriais nos Estados Unidos concordou. “O ROI de marketing é o ‘Santo Graal,’” observou ele. “Ainda não chegamos lá, mas nós estamos tentando encontrar as fórmulas para descobrir isso.”

A fim de identificar as métricas certas e usá-las com exatidão, muitos CMOs precisarão trabalhar mais próximos de seus colegas na função de finanças, começando com o CFO. Eles também precisarão fornecer treinamento financeiro para suas equipes de marketing e recrutar pessoas de marketing com forte talento financeiro.

### **Estenda a esfera da influência**

Entretanto, se os CMOs quiserem ser responsáveis pelos retornos de marketing que fornecerem, eles também deverão ter influência significativa sobre os quatro 'Ps': promoção, produto, praça e preço. Surpreendentemente, geralmente este não é o caso.

Os CMOs nos disseram que exercem uma forte influência sobre atividades relativas à promoção tais como propagandas, comunicações externas e iniciativas de mídia social. Mas, em geral, ele desempenham um papel menor na formação dos outros três Ps. Menos da metade de todos os entrevistados têm muita influência sobre partes fundamentais do processo de precificação, por exemplo. Da mesma forma, menos da metade tem muito impacto nos ciclos de desenvolvimento de produtos ou na seleção de canais.

---

**“O sucesso de meu papel está muito mais relacionado à analítica e tecnologia do que ao meu contato com minha agência de publicidade para criar grandes campanhas criativas. Precisamos aumentar o ROI da campanha.”**

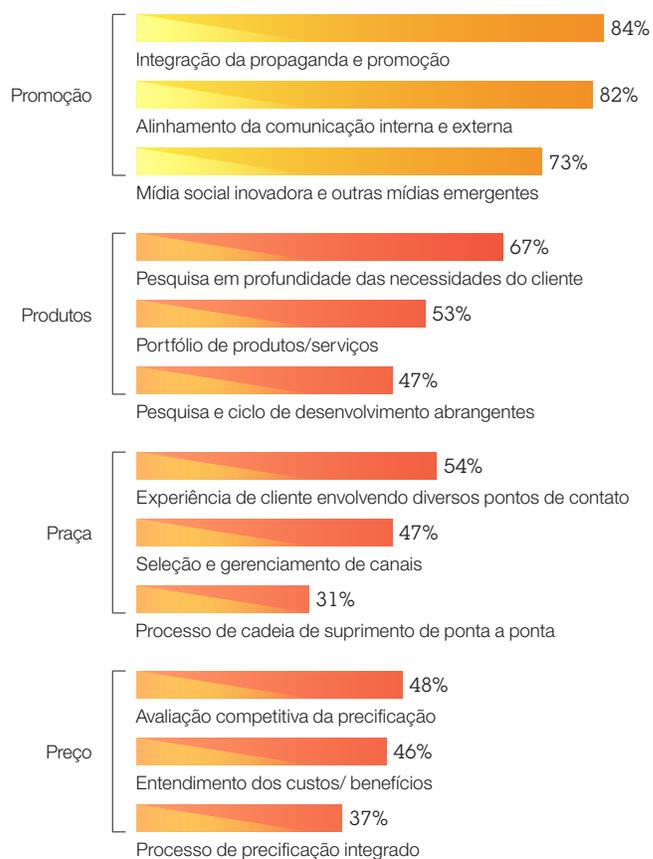
**Rob Colwell**, Gerente executivo – Comercial e Marketing,  
Qantas Frequent Flyer

---

Figura 15

**Usando todas as alavancas:** Os CMOs devem estar aptos a influenciar todos os quatro Ps de maneira significativa se desejarem obter o melhor retorno sobre seus investimentos em marketing.

### Percentual de CMOs que citam influência significativa



CMOs baseados em mercados em crescimento normalmente têm um pouco mais de influência sobre os três Ps restantes do que seus colegas em mercados maduros. Isso acontece porque eles podem estar formando mais mercados do que capturando uma fatia de mercados existentes.

Contudo, como todos os CMOs sabem, preço, produto e praça influenciam significativamente a preferência do cliente. Ao mesmo tempo, ações tomadas pela área de marketing impactam a organização. Uma promoção especial, por exemplo, pode aumentar a demanda, com implicações para a cadeia de fornecimento. O CMO é exclusivamente posicionado para capturar e disseminar tais insights do cliente em toda a organização.

### Melhore seu QI digital

Desta forma, como os CMOs podem estender sua esfera de influência? Eles podem começar “melhorando o QI digital da equipe de marketing,” como afirma um CMO da área de produtos de consumo em Cingapura.

Muitos entrevistados já reconheceram a importância de adquirir novos talentos. “Nós precisamos de uma nova combinação de qualificações, especialmente com o advento das tecnologias remotas e Web,” disse um CMO da área de produtos químicos e petróleo na França. “Nossos funcionários possuem qualificações muito tradicionais. Eles sabem sobre as coisas que eram importantes no passado, mas não compreendem necessariamente o novo cenário.”

Entretanto, recrutar pessoas com habilidades apropriadas não será fácil. Novamente, os CMOs que nós entrevistamos fizeram referência à falta de talento. “Encontrar as pessoas certas é muito difícil. Há um clima de empreendedorismo individual agora,” comentou um CMO da área de empresas aéreas no Canadá.

---

**“Precisamos reforçar o papel da função de marketing no desenvolvimento de produtos para assegurar que as necessidades e desejos de nossos clientes sejam refletidos no design dos novos produtos que criamos.”**

**HyungSuk Cho**, Senior Manager, Marketing Strategy Team, Fashion Business, Samsung Cheil Industries Inc.

---

Isso pode explicar porquê um número substancial de CMOs também planeja buscar conhecimento externo. Atualmente, a maioria dos CMOs usa parcerias principalmente para incrementar suas atividades promocionais, tais como gerenciamento de propagandas e eventos. Mas quando perguntamos aos entrevistados onde eles pretendiam utilizar recursos externos com mais força nos próximos três a cinco anos, as opiniões se dividiram bastante.

O aumento na porcentagem de CMOs que planejam usar agências externas para gerenciamento de oportunidades de vendas, ferramentas analíticas do cliente e de dados e marketing direto ou de relacionamento foi especialmente destacado. A porcentagem de CMOs que planejam obter ajuda com gerenciamento de TI, centro de atendimento ou serviço, além de rastreamento e medidas, também aumentou em mais da metade.

As empresas devem estar aptas a rastrear o que seus clientes dizem e fazem, extrapolar além dos dados e controlar pontos de contato sistematicamente. Esta mudança de foco sugere que os CMOs estão ansiosos para ir além do marketing tradicional. Como esse é um território desconhecido para muitas organizações e o talento que elas exigem não está prontamente disponível, elas estão procurando parceiros para ajudá-las.

### Utilização de parceiros externos pelos CMOs

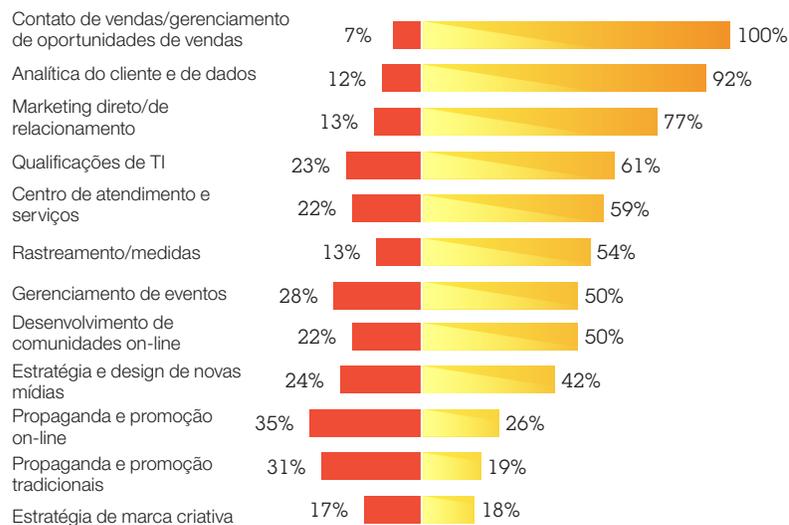


Figura 16

**Aumentando o uso de parcerias:** No futuro, os CMOs planejam usar recursos externos para fortalecer suas capacidades.

- Percentual de CMOs usando parceiros externamente atualmente
- Percentual de aumento de parcerias em 3 a 5 anos

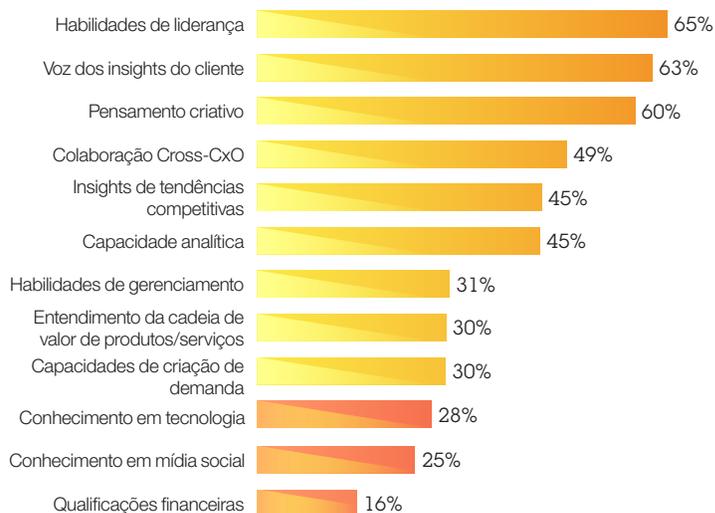
### Liderar a partir da linha de frente

Mas também é importante que os CMOs liderem o caminho ao impulsionar sua própria proficiência digital, tecnológica e financeira – e muitos CMOs parecem estar surpreendentemente moderados a este respeito. Quando nós perguntamos aos entrevistados quais atributos eles julgavam que seriam necessários para serem  *pessoalmente*  bem-sucedidos no futuro, a competência tecnológica, o conhecimento em mídia social e o discernimento financeiro vieram por último na lista. Eles deram muito mais ênfase a características de liderança tradicionais.

Figura 17

**Novas qualificações para novas oportunidades:**

Os CMOs podem aumentar sua influência ao adquirir novas capacidades que estão focadas em tecnologia, mídias sociais e ROI.

**Habilidades para o sucesso pessoal nos próximos 3-5 anos**

Claramente, os CMOs também precisam ter estas características. Entretanto, o peso da evidência de nossa pesquisa de opinião – descrevendo o que os próprios CMOs enxergam como problemas cruciais enfrentados por suas empresas e profissão – sugere que as qualificações tradicionais não serão suficientes. Para se sobressair em uma era que é definida pelo uso da tecnologia, formatos inovadores de interação social e responsabilidade financeira, os CMOs terão que se tornar muito mais experientes nestas áreas.

## Recomendações

Aproveite as novas ferramentas para medir o que é importante.

Use tecnologias analíticas avançadas e métricas atrativas para melhorar a tomada de decisão e demonstrar sua responsabilidade.

Aprimore o talento de negócios.

Ajuste sua combinação de talentos para ampliar qualificações técnicas e financeiras e desenvolva seu conhecimento digital ao encontrando novos parceiros para complementar seus recursos internos.

Lidere pelo exemplo.

Expanda seus horizontes aprimorando seus conhecimentos financeiros, técnicos e digitais pessoais.



mais de  
**90%**

de aumento nas vendas de itens  
de venda cruzada



Antes Pressionados, agora Fortalecidos

## Estudo de caso: FootSmart

Ferramentas analíticas ajudam no resultado de venda cruzada

O comércio on-line permite que clientes com poder comprem de modo conveniente produtos e serviços que atendam precisamente às suas necessidades. Ao mesmo tempo, os comerciantes são desafiados pelo número absoluto de clientes cujos hábitos de compra devem compreender. Os negócios podem enfrentar este desafio ao aplicar sistemas de interação com o cliente automatizados formados pela analítica sofisticada.

A FootSmart, um varejista direto de calçados e produtos ortopédicos com mais de 1,9 milhões de clientes, descobriu que havia um potencial inexplorado de vendas on-line. Mas para aproveitar isso, a empresa precisava de algoritmos que analisassem os padrões de comportamento e gerais anteriores das pessoas nos dados dos clientes da empresa.

Para identificar mais eficientemente as vendas cruzadas mais relevantes e rentáveis, ao mesmo tempo em que eliminava as empresas de baixo desempenho, a FootSmart contratou um parceiro de analítica para capturar o comportamento do tempo de vida dos clientes em seu site e as informações de navegação, compras e aquisição armazenadas no sistema.

Ofertas cuidadosamente direcionadas agora são geradas automaticamente, resultando em clientes on-line recebendo produtos relevantes com probabilidade muito maior de agradá-los. A analítica ajudou a FootSmart a atingir números impressionantes como resultado: um aumento de 147 por cento em vendas cruzadas como uma porcentagem do total de vendas on-line; um aumento de 97 por cento nas vendas de itens de venda cruzada; um aumento de 31 por cento na taxa de conversão de venda cruzada e um aumento de 19 por cento no valor médio de pedidos quando produtos de venda cruzada são comprados. Clientes on-line satisfeitos agora representam 65 por cento das vendas da FootSmart.

## Perguntas difíceis a serem consideradas

---

Como você está medindo e analisando os resultados de suas iniciativas e comunicando-as para aumentar a credibilidade e responsabilidade da sua função de marketing?

O que você está fazendo para enriquecer a combinação de conhecimentos na função de marketing e construir talento técnico, financeiro e digital?

De que maneiras você está investindo pessoalmente para ampliar suas capacidades?

---



# Prepare-se para o futuro

A função do CMO está se expandindo à medida que a revolução digital transforma os padrões ortodoxos do marketing. Nós descobrimos com mais de 1.700 CMOs como eles estão respondendo novas oportunidades e desafios e se esforçando para obter sucesso.

---

**"O marketing é uma combinação balanceada de arte e ciência. Uma boa abordagem combina criatividade humana e pensamento lógico com base em insights de dados que a tecnologia oferece."**

**Le Quang Thuc Quynh**, Diretor de Marketing,  
Saigon Co-op

---

### **Sinta-se fortalecido, não pressionado**

A prática de marketing está atravessando um período de mudanças incomparável, colocando os CMOs em teste. Então, como você deve responder?

Você pode continuar como antes – e continuar a se sentir forçado. Ou você pode aproveitar a oportunidade de transformar sua função de marketing ao responder a estas novas realidades:

- O cliente com poder de decisão agora está no controle do relacionamento de negócios
- Agregar valor ao cliente é o mais importante – e o comportamento de uma organização faz mais parte da equação de valor do que os produtos e serviços que ela fornece.
- A pressão para se prestar contas aos negócios não é apenas um sintoma dos tempos difíceis; ela é uma mudança permanente que requer novas abordagens, ferramentas e qualificações.

Os insights combinados dos 1.734 executivos sênior de marketing que participaram de nosso estudo apontam para três obrigações estratégicas nas quais você pode agir para fortalecer sua probabilidade de sucesso:

| Entregar valor para clientes com poder  | Estimular conexões duradouras  | Capturar valor, medir resultados  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco na criação de valor para clientes como indivíduos</li> <li>• Repriorize investimentos para analisar canais digitais para acessar visões dos clientes e usar ferramentas analíticas avançadas para reconhecer preferências e tendências em todos os pontos de contato</li> <li>• Trabalhe com a área de TI para avaliar possíveis exposições de dados e de infraestrutura, utilizar ferramentas para proteger dados do cliente e atualizar políticas de privacidade para atender a preocupações dos clientes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveite os novos canais digitais para estimular conversas com o cliente e novos relacionamentos; use incentivos tangíveis para atrair seguidores</li> <li>• Entre em contato com clientes ao longo do ciclo de vida do cliente; construa comunidades on-line/off-line para fortalecer sua marca</li> <li>• Ajude a empresa a definir e ativar as características que a tornam exclusiva e envolvida com o C-suite para combinar as faces interna e externa da empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Use ferramentas analíticas avançadas e métricas atrativas para melhorar a tomada de decisão e demonstrar sua responsabilidade</li> <li>• Ajuste sua combinação de talentos para ampliar qualificações técnicas e financeiras e cultive conhecimento digital encontrando novos parceiros para suplementar recursos internos</li> <li>• Expanda seus horizontes aprimorando seus conhecimentos financeiros, técnicos e digitais pessoais.</li> </ul> |

### Comece aqui

Onde você deve iniciar? Crie uma pequena equipe composta por visionários de marketing – indivíduos dentro de sua organização que têm o potencial para se tornarem CMOs algum dia. Dê a estas pessoas um curto período de tempo para rever os problemas e desenvolver recomendações para resolvê-los.

Dividir os desafios em partes menores permitirá que você aborde o grande cenário bem como os detalhes e as dependências. Isso também pode ajudá-lo a identificar oportunidades para pequenos ganhos e impulsionar o suporte para iniciativas mais radicais.

Além de criar uma força tarefa, planeje tempo para falar com seus pares de nível executivo. Consulte o CIO sobre como suas ferramentas e tecnologias de marketing podem ser melhoradas. Troque ideias com o diretor de RH sobre como capacitar os funcionários para melhor representarem a personalidade corporativa da sua organização. Recrute o CFO como um parceiro no desenvolvimento das métricas de marketing apropriadas.

Por último, olhe para a organização sob o ponto de vista de seus clientes, conforme eles progredem pelo ciclo de vida completo do relacionamento. Embora você acredite que já capturou estas informações, nem todos os dados no mundo podem substituir a experiência pessoal de se colocar no lugar dos seus clientes.

Seja um cliente. Visite as lojas e os sites. Vá até sua central de atendimento e sente-se com um representante de vendas selecionado aleatoriamente ou acesse conversas previamente gravadas. Participe de conversas com clientes por meio de mídias sociais. Quando você experimentar sua marca como um cliente, pense sobre o que poderia diferenciá-la ainda mais da concorrência.

O que os clientes estão aprendendo sobre sua organização e ofertas a partir dos blogs, das revisões e de outros clientes? Em que posição seus produtos e serviços estão nas listas de comparação de preços? Com que facilidade os clientes interagem com sua organização – antes, durante e após a venda? O que você está fazendo para criar comunidades de interesse e para construir vínculos de longo prazo?

Pense, também, sobre como seus funcionários interagiram com você. Eles demonstraram as qualidades que exemplificam a personalidade corporativa que seus clientes valorizam? A soma dos pontos de contato on-line e off-line o deixou com uma impressão exata da personalidade corporativa da sua organização?

Munido com esta compreensão pessoal da experiência dos seus clientes, com os insights de seus pares e com as descobertas da sua força tarefa, você poderá começar a construir uma função de marketing com a energia para obter sucesso na era digital.

Saiba mais sobre este assunto em [ibm.com/cmstudy2011](http://ibm.com/cmstudy2011)

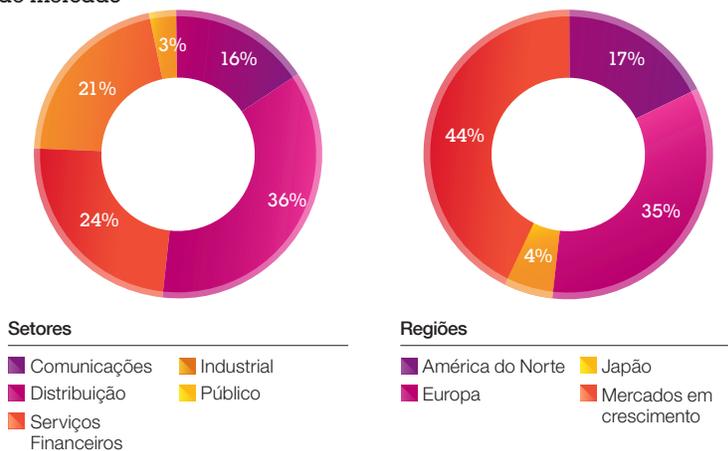
## Como nossa pesquisa foi conduzida

Este relatório é o primeiro estudo de CMOs feito pela IBM – e o décimo quinto na série contínua de estudos C-level desenvolvidos pelo IBM Institute for Business Value. Entre fevereiro e junho de 2011, nos reunimos presencialmente com 1.734 CMOs em 19 segmentos de mercado, distribuídos por 64 países para entender melhor seus objetivos e os desafios enfrentados. Os entrevistados são de várias organizações, incluindo 48 das 100 principais marcas listadas no mais recente ranking da Interbrand de empresas com um perfil predominantemente local.<sup>19</sup>

### Figura 18

**Sobre nossa pesquisa:** Mais de 1.700 CMOs no mundo inteiro participaram deste estudo.

**Os participantes representam organizações de 64 países e 19 segmentos de mercado**



Nós utilizamos várias técnicas, incluindo estatísticas descritivas e análise múltipla (análise de fator e de cluster), para examinar as respostas do universo da pesquisa inteira. Isto mostrou apenas algumas poucas diferenças de desempenho regionais ou de segmento de mercado, com quase nenhuma variação estatística significativa entre CMOs de organizações de tamanhos distintos.

Nós também procuramos identificar e entender todas as disparidades entre CMOs em organizações com alto desempenho e aqueles em organizações de baixo desempenho. Com tal finalidade, nós pedimos que os entrevistados avaliassem a posição da suas organizações dentro do segmento de mercado em que operam, em uma escala variando de um a cinco. As organizações classificadas como quatro foram categorizadas como executores médios, enquanto que as organizações classificadas de um a três foram categorizadas como executores com baixo desempenho e as classificadas de cinco foram consideradas como executores superiores. (Nós consideramos quatro como nosso ponto central para compensar qualquer propensão cognitiva que os entrevistados pudessem ter em favor de suas próprias organizações).

Nós fizemos uma validação cruzada das respostas comparando-as com as duas medidas financeiras objetivas – crescimento anual composto nas margens operacionais e lucro perante os impostos entre 2006 e 2010 – em que as informações estavam publicamente disponíveis. Nossa análise confirmou que havia uma correlação muito alta entre o desempenho autoavaliado e o real, eliminando assim a forte probabilidade de distorção a partir de um “Efeito Halo” sistêmico. Todas as referências a organizações com alto e baixo desempenho em nosso estudo baseiam-se em como os CMOs avaliam suas próprias empresas.

## Reconhecimentos

Gostaríamos de agradecer aos 1.734 CMOs do mundo todo que generosamente compartilharam seu tempo e conhecimento conosco. Agradecemos especialmente aos CMOs que nos permitiram ilustrar os principais temas neste relatório ao citando ou relatando seu conhecimento em casos de sucesso.

Também gostaríamos de reconhecer as contribuições das equipes da IBM que trabalharam neste Estudo Global com CMOs:

Equipe de Liderança: Peter Korsten (Líder Executivo do Estudo), Saul Berman, Matt Berry, Tami Cannizzaro, Susan Cook, Graciela Di Rado, John Gallagher, Stephen Gold, Teresa Golden, Matthias Hartmann, Jay Henderson, John Kennedy, Christine Kinser, Dave Laverty, Eric Lesser, Karen Lowe, Alisa Maclin, Bevin Maguire, Paul Papas, Gautam Parasnis, Ben Roden, Rohini Srivathsa, Katharyn White, Maria Winans, Mike Wing, Jacqueline Woods, Keith Yamashita

Equipe do projeto: Carolyn Heller Baird (Diretora do Estudo), Stephen Ballou, Linda Ban, Madhuri Banda, Marni Barrett, Kristin Biron, Nicoline Braat, Angie Casey, Rob Garretson, Rachna Handa, Ellen Johnson, Helen Kay, Kathleen Martin, Jim Phillips

E mais de 1.000 líderes da IBM no mundo inteiro que conduziram entrevistas diretas com os CMOs.

## O parceiro certo para um mundo em mudanças

Na IBM, colaboramos com nossos clientes, buscando reunir conhecimento sobre negócios, pesquisa avançada e tecnologia para oferecê-los uma vantagem diferenciada neste ambiente complexo e de mudanças constantes. Por meio de uma abordagem integrada para o planejamento e execução dos negócios, ajudamos a transformar estratégias em ações. E com o conhecimento em 17 segmentos de mercado e recursos globais presentes em 170 países, podemos ajudar os clientes a antecipar as mudanças e lucrar com novas oportunidades.

### Sobre o IBM Institute for Business Value

O IBM Institute for Business Value, parte de IBM Global Business Services, desenvolve insights estratégicos baseados em fatos para executivos de negócios sobre problemas críticos específicos ou comuns a todos os segmentos de mercado. Este Estudo com Chief Marketing Officers faz parte de nossa série de estudos C-suite.

## Notas e fontes

- 1 Os termos “chief marketing officers” e “CMOs,” quando usados neste relatório para qualificar ou quantificar descobertas do nosso estudo, referem-se exclusivamente aos 1.734 executivos entrevistados para o Estudo Global IBM com CMO 2011.
- 2 “Capitalizando a complexidade: Resultados do Estudo Global com o Chief Executive Office.” IBM Institute for Business Value. Maio de 2010. <http://www.ibm.com/ceostudy>
- 3 “The Real Danger of the Down Economy.” *Bloomberg Businessweek*. 1º de fevereiro de 2011. [http://www.businessweek.com/managing/content/jan2011/ca20110131\\_670736.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/jan2011/ca20110131_670736.htm)
- 4 Estes valores representam a mudança no valor das exportações comerciais de merchandise e exportações de serviços comerciais no mundo (excluindo serviços governamentais) entre 2000 e 2010, expressos em dólares americanos. World Trade Organization. “International trade and tariff data: Statistics database.” 14 de julho de 2011.
- 5 “Facebook Statistics.” 8 de agosto de 2011. <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>
- 6 “Numbers.” Twitter. 14 de março de 2011. <http://blog.twitter.com/2011/03/numbers.html>
- 7 Elliott, Amy-Mae. “10 Fascinating YouTube Facts That May Surprise You.” Mashable. 19 de fevereiro de 2011. <http://mashable.com/2011/02/19/youtube-facts/>
- 8 Siegler, M.G. “Eric Schmidt: Every 2 Days We Create As Much Information As We Did Up to 2003.” TechCrunch. 4 de agosto de 2010. <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>
- 9 “Average Chief Marketing Officer Tenure Hits New High: 42 Months.” SpencerStuart. 24 de maio de 2011. <http://www.spencerstuart.com/about/media/65/>

- 10 “Capitalizando a complexidade: Resultados do Estudo Global com o Estudo do Chief Executive Office.” IBM Institute for Business Value. Maio de 2010.  
<http://www.ibm.com/ceostudy>
- 11 Leonard, Devin. “Crunching the Data of Love.” *Bloomberg Businessweek*. 28 de abril de 2011. [http://www.businessweek.com/magazine/content/11\\_19/b4227032797839.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/11_19/b4227032797839.htm)
- 12 “Capitalizando a complexidade: Resultados do Estudo Global com o Estudo Global do Chief Executive Office.” IBM Institute for Business Value. Maio de 2010.  
<http://www.ibm.com/ceostudy>
- 13 Bradshaw, Tim. “UK gives warning on EU ‘cookie’ directive.” *Financial Times*. 8 de março de 2011. <http://www.ft.com/cms/s/0/ea483208-48ef-11e0-af8c-00144feab49a.html#axzz1RF7q5fMu>
- 14 Baird, Carolyn Heller and Gautam Parasnis. “From social media to Social CRM.” IBM Institute for Business Value. Junho de 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html>
- 15 Ibid.
- 16 Ibid.
- 17 Schaeffer, Melissa. “Capitalizing on the smarter consumer.” IBM Institute for Business Value. Fevereiro de 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-capitalizing-on-the-smarter-consumer.html>
- 18 Para obter uma descrição completa de como o relacionamento de marcas mudou, consulte Edelman, David C. “Branding in the Digital Age: You’re Spending Your Money in All the Wrong Places.” *Harvard Business Review*. Dezembro de 2010, páginas 2 a 8.
- 19 “Best Global Brands 2010.” Interbrand. Setembro de 2010.  
[http://issuu.com/interbrand/docs/bgb\\_report\\_us\\_version?mode=a\\_p](http://issuu.com/interbrand/docs/bgb_report_us_version?mode=a_p)

## Para obter mais informações

Para obter mais informações sobre este estudo, envie um e-mail para o IBM Institute for Business Value, no endereço [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)

[ibm.com/br/cmstudy2011](http://ibm.com/br/cmstudy2011)





IBM Brasil Ltda  
Rua Tutóia, 1157  
CEP 04007-900  
São Paulo  
Brasil

A Home Page da IBM pode ser localizada no endereço:

**[ibm.com/br](http://ibm.com/br)**

IBM, o logotipo IBM e [ibm.com](http://ibm.com) são marcas registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos e/ou em outros países. Se estes ou outros termos de marca registrada da IBM estiverem marcados em sua primeira ocorrência neste documento com um símbolo de marca registrada (® ou ™), estes símbolos indicam marcas registradas ou de direito comum nos EUA de propriedade da IBM no momento da publicação destas informações. Tais marcas registradas também podem ser marcas registradas ou de direito comum em outros países. Uma lista atual das marcas registradas da IBM está disponível na Web no item "Copyright and trademark information" em:

**[ibm.com/br/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/br/legal/copytrade.shtml)**

Outros nomes de empresas, produtos e serviços podem ser marcas comerciais ou registradas de terceiros.

Referências nesta publicação a produtos ou serviços IBM não significam que a IBM pretende torná-los disponíveis em todos os países onde opera.

Esse documento foi impresso em papel 100% reciclado com o Mohawk Options PC. A eletricidade usada para fabricar este papel foi gerada por energia eólica. Ele foi impresso por uma impressora que possui certificações florestais de cadeia de custódia usando tintas vegetais.

© Copyright IBM Corporation 2011  
Todos os Direitos Reservados.

GBE03419-BRPT-01

**IBM Institute for Business Value**

