

# Media & Publicidade

## RADIO

### Curso de animação para rádio na UAL

■ O jornalista Francisco Sena Santos e a animadora da TSF Ana Bravo vão ser os formadores de um curso intitulado "Animação para informação", que decorrerá no mês de Julho na Universidade Autónoma. O curso destina-se a trabalhar a relação entre animação e informação, na óptica animador/jornalista.

## FOTOJORNALISMO

### Fotografia de Putin e Bush vence prémio europeu

■ Tim Sloan, um fotógrafo norte-americano da agência francesa AFP, ganhou a décima edição do prémio europeu de fotografia política Georges Bendrihem com uma fotografia de um encontro entre os presidentes russo e norte-americano. Putin e Bush aparecem em Moscovo, dentro de um Volga produzido na ex-URSS, de 1956.



**ENTREVISTA TROND RIBBER KNUDSEN** director da McKinsey em Oslo

# "O marketing terá uma importância cada vez maior"

**UM ESTUDO DA MCKINSEY** estabelece as bases para o sucesso das empresas na era da "proliferação", onde o marketing se assume como factor chave.

**Emanuel Costa**  
ecosta@economicasgps

Nos últimos dois anos, Trond Riiber Knudsen e alguns colegas da McKinsey falaram com directores de marketing das principais empresas mundiais, para perceber o que estão a fazer para ter sucesso nos mercados actuais. O resultado é o estudo "Profiting from Proliferation" (Lucrar com a Proliferação), que motivou o 'workshop' realizada por Trond Knudsen na semana passada, nos escritórios da McKinsey, em Lisboa. **Qual é o principal foco do vosso estudo e livro?**

O livro centra-se muito em marketing e vendas, em como as empresas crescem ou podem crescer, com lucros, num mercado competitivo, com consumidores mais exigentes, com mais canais de distribuição, e ainda com veículos de media cada vez mais complexos.

**Não vivemos já essa era da proliferação?**

É verdade, a proliferação ocorre há alguns anos. Mas o novo desafio é controlar isso, pois o 'feedback' que recebemos, até das principais empresas, é que com a proliferação torna-se mais difícil crescer eficazmente. Os custos estão a aumentar, e o crescimento diminui. A questão é: que rumo tomar?

**E qual é a resposta?**

Uma coisa que as empresas parecem ter esquecido, é que tudo começa com o cliente. As empresas que já se reorientaram para o cliente não só beneficiaram nas vendas, como passaram a conhecer melhor os interesses e necessidades das pessoas. Temos de chegar mais longe do que a concorrência no conhecimento das pessoas.

**Mais conhecimento, mais segmentação?**

Tipicamente sim, mas também significa compreender melhor os factores de decisão nas pessoas. Por exemplo, o consumidor muda as necessidades consoante a ocasião. Quem bebe cerveja tem preferências diferentes em casa, ou num bar com os amigos. A Procter & Gamble, por exemplo, já optou por esta estratégia, ao adoptar o lema "o consumidor é rei".

**Que outros aspectos devem as empresas ter em atenção?**

Muitas companhias, na sua ânsia de crescer no contexto mais complexo de diversidade, acabam por aumentar os custos. A solução está em empresas



Victor Machado

como a Dell, que criou um modelo de standardização máxima dos seus produtos. Na prática, vendem um produto base igual para todos os clientes, mas depois permitem-lhes escolher algumas especificações. Apenas se personaliza o que não pode ser standardizado.

**Quando teve início a "era da proliferação", e quando nos apercebemos dela?**

Eu penso que a proliferação terá começado no final dos anos 90, com a expansão da Internet de banda-larga e também dos telemóveis. Quanto à mudança de atitude no marketing das empresas, terá sido levada mais a sério em 2002, 2003, em casos como a Procter & Gamble e a Nokia. **As empresas ainda estão a resistir a esta realidade?**

Poderão não estar a aperceber-se da magnitude. Por exemplo, os mercados estão a polarizar-se e as empresas ainda não sabem a que ponto e o que fazer para se adaptarem ao novo contexto. Grandes ou pequenas, as empresas têm de ser capazes de competir nos segmentos baixos e nos segmentos altos, pois é o

segmento médio que está a perder força.

**Qual a importância do marketing nestas mudanças?**

O marketing vai ter uma importância cada vez maior na 'performance' das empresas. Podemos até ver isso reflectido na McKinsey, onde fazemos talvez três vezes mais aconselhamento de marketing e vendas do que fazíamos há cinco anos.

**Poderemos ver um dia os directores de marketing tornarem-se presidentes de empresas?**

Acho que no futuro os presidentes têm de ter cada vez mais conhecimentos ou até alguma formação em marketing.

*"Mais do que nunca, as marcas fortes confiam numa imagem sólida para inovar e atingir novos targets."*

Mas quanto a virem dessa área, apenas em casos muito específicos. Uma coisa é certa, os directores de marketing vão ter uma importância cada vez maior para as empresas.

**E do ponto de vista dos media, que conclusões tiraram?**

O mais óbvio é a fragmentação dos meios, seja na imprensa, televisão, rádio, ou Internet. A fragmentação causa uma redução da eficácia desses meios, sendo a televisão o que mais sofre. Para as empresas representa uma preocupação com mais veículos de comunicação, alguns completamente novos. A Procter & Gamble, por exemplo, desenvolveu uma rede própria de contactos nos EUA, composta por 300 mil jovens, líderes de opinião nas suas comunidades, que se tornou um sucesso para a imagem e comunicação da empresa.

**E as grandes marcas podem sofrer neste novo contexto?**

O valor das grandes marcas será maior do que nunca. A razão para isso é que elas são mais elásticas para chegar a todo o tipo de consumidores. Veja-se o caso da BMW, que está a produzir automóveis

para segmentos mais baixos, mantendo o status de fabricante de qualidade ou luxo. Mais do que nunca, as marcas fortes confiam numa imagem sólida para inovar e atingir novos 'targets'.

**O movimento dos mercados acompanha os movimentos sociais ou não?**

Em parte, pois existe ainda a questão geográfica. Na América do Norte a polarização do mercado começou primeiro, e o que hoje se passa na Europa segue o que aconteceu há alguns anos do outro lado do Atlântico. Por outro lado, os consumidores não estão totalmente polarizados. Ou seja, encontramos o segmento alto a comprar produtos de gama baixa e segmentos baixos a comprar produtos de gama alta.

**O que mudou para os consumidores?**

O que mudou foi a percepção de certas necessidades ou desejos. Numa viagem, por exemplo, as pessoas tendem a procurar preços baixos de avião, sem ligar muito ao conforto, mas escolhem depois um bom hotel para dormir, pois aí o conforto é mais importante. ■

## PERFIL

### TROND RIBBER KNUDSEN



■ Após a formação em engenharia (licenciatura e mestrado), na Noruega, Trond Knudsen partiu para um MBA em Harvard, alterando de certa forma o rumo da sua carreira. Director da consultora McKinsey em Oslo, Knudsen entrou na empresa há 14 anos. Chefia ainda a área de marketing e vendas a nível europeu, e a área de consumo na Escandinávia. Aos 42 anos, Trond Knudsen não esconde o apreço pelo sol de Portugal, que visita regularmente com a mulher e os três filhos.