

# A próxima Era do Marketing «Marca na Mão»

por Fareena Sultan e Andrew Rohm

**RESUMO:** A popularidade crescente de telemóveis e outros aparelhos na palma da mão abriu novas possibilidades de marketing para o que os autores designam por Marketing «Marca na Mão». Porque as pessoas podem estar, e frequentemente estão, conectadas todo o tempo e em qualquer lugar, o marketing móvel pode ser utilizado para coligir dados através da Internet sem fios não só para se determinar a localização exacta do consumidor num dado momento, mas também para determinar por que razão ele ali se encontrava. Mas, antes das empresas correrem para esta nova arena, precisam de perceber algumas questões essenciais.

**Palavras-chave:** Marketing, Mobilidade, Marcas, Estratégia

**TITLE:** The coming Era of «Brand in the Hand» Marketing

**ABSTRACT:** The growing popularity of mobile hand-held devices is opening up intriguing new possibilities for what the authors refer to as 'Brand in the Hand' Marketing. Because individuals can be, and often are, connected anytime and anyplace, mobile marketing can be used to collect data through the wireless Internet to determine, not only the exact location of a consumer at a given time, but also to determine why the individual might be there. Before companies rush into this new marketing arena, though, they need to understand some fundamental issues.

**Key words:** Marketing, Mobile, Brands, Strategy

**P**rimero foi a Internet. Actualmente, a convergência de tecnologias na Web e sem fios começa a desafiar muitos dos pressupostos das empresas sobre as suas estratégias de marketing. De facto, a associação da Internet e de aparelhos electrónicos para a palma da mão está a tornar possível todo um leque de aplicações e ofertas de marketing. É a isso que nos referimos como 'Marcas na Mão' – o potencial de comunicações de marca e marketing dirigidas à palma da mão dos consumidores quando fazem compras, assistem a um acontecimento desportivo, estão no carro, trabalham ou fazem as suas tarefas caseiras.

No passado, os modelos publicitários e de marca baseavam-se sobretudo em anúncios de 30 segundos e páginas de revista. Hoje, o crescimento das comunicações digitais e móveis está a mudar tão depressa que os con-

sumidores poderão encontrar-se rapidamente a interagir com marcas de formas fundamentalmente diferentes. De momento, os canais adequados para aplicações de marketing móveis são o telemóvel, os assistentes pessoais digitais (PDA) e outros aparelhos electrónicos ou de comunicações usados na palma da mão. No entanto, cenários como os do filme 'Minority Report' ('Relatório Minoritário'), em que hologramas no ponto de venda para marcas de moda como a GAP se dirigem aos clientes pelo nome, não estão muito longe da realidade em alguns mercados asiáticos e europeus.

Antes das empresas se precipitarem na nova arena de marketing, todavia, devem perceber alguns pontos fundamentais. Primeiro, de que forma o marketing móvel difere de abordagens tradicionais? E mais, quando é que uma

**O marketing móvel é o meio disponível mais pessoal.  
As pessoas gerem a sua vida com um telemóvel.  
É um negócio, é pessoal, é uma forma de reunir  
informação. Está ligado 24 horas por dia.  
Chamamos-lhe «Marca na Mão».**

empresa deve seguir uma iniciativa de 'Marca na Mão' – e quando deve evitá-la? E como é que as empresas deveriam integrar esta abordagem nova no quadro das suas estratégias de marketing?

### Personalização

Para muitas pessoas, o telemóvel, PDA ou outros aparelhos na palma da mão tornaram-se virtualmente uma necessidade na vida quotidiana (ver a caixa "A difusão global de tecnologias móveis", na p. 28). Em especial, os jovens consumidores, que tendem a aderir a tecnologias com múltiplas funções, adoptaram rapidamente os aparelhos móveis para socializar, jogar jogos on-line e descarregar conteúdos, incluindo música, toques e fundos de ecrã. Neste segmento de mercado, os telemóveis tornaram-se um símbolo de *status* e uma forma dos indivíduos se expressarem através de plataformas 'customizadas', toques telefónicos, embalagens de transporte, etc.. Nesse sentido, os telemóveis tornaram-se semelhantes ao vestuário, joalharia e outros comunicadores exteriores do ego. Um observador afirmou mesmo que os aparelhos de comunicação móveis poderão representar «a derradeira expressão de uma sociedade individualista»<sup>1</sup>.

No entanto, consumidores mais jovens não são os únicos a abraçar a tecnologia móvel. Na verdade, o alcance de aparelhos móveis talvez se possa compreender melhor segmentando pessoas com base na sua aceitação e utilização da tecnologia, bem como as suas motivações de estilo de

vida, em vez de variáveis únicas como a idade e sexo, que podem ser menos representativos dos comportamentos actuais<sup>2</sup>.

Num destes estudos, a Forrester Research, com sede em Cambridge, no Massachusetts, observou factores como a atitude tecnológica e os rendimentos, bem como três motivações primárias (carreira, família e entretenimento) para dividir os clientes em categorias. As pessoas num dos segmentos resultantes – 'fanáticos do «rato»' (*mouse potatoes*, gente que passa imenso tempo à frente do computador, por oposição a 'ratos de sofá', *couch potatoes*, gente que passa a vida sentada a ver televisão, muitas vezes em roupa interior, no estereótipo norte-americano, N.T.), um grupo relativamente mais velho, caracterizado por rendimentos elevados, interesses no entretenimento e uma atitude positiva face à tecnologia – parecem ser candidatos prováveis para adoptar a tecnologia móvel.

À medida que um número crescente de consumidores se tornarem utilizadores de aparelhos móveis, as empresas terão de desenvolver estratégias de marketing para explorar esse novo meio. Na verdade, marcas globais como a McDonald's, Coca-Cola, MTV, Volvo, Sony Pictures, Nike e Adidas já começaram a explorar conceitos de 'Marca na Mão'. Por exemplo, uma das formas mais recentes de marketing é a promoção por SMS, em que pessoas com telemóvel podem envolver-se numa série de promoções enviando SMS com códigos determinados.

Na Europa, a Coca-Cola e a McDonald's associaram-se recentemente para promover o filme popular 'À Procura de Nemo', distribuindo 25 milhões de copos para bebida, cada um dos quais contendo um código único para SMS. Os consumidores podiam enviar o código através do seu telemóvel para ganhar prémios e carregamentos, como postais multi-

---

Fareena Sultan é Professora Associada e Andrew Rohm é Professor Assistente do Grupo de Marketing da Escola de Gestão da Universidade de Northeastern, EUA. Os autores podem ser contactados por email em: f.sultan@neu.edu e a.rohm@neu.edu.

*Fareena Sultan is an Associate Professor and Andrew Rohm is an Assistant Professor in the Marketing Group at Northeastern University's College of Business Administration, USA. Authors' contact at f.sultan@neu.edu and a.rohm@neu.edu.*

Traduzido de «The Coming Era of 'Brand in the Hand' Marketing», de Fareena Sultan e Andrew Rohm, *Sloan Management Review* (Outono 2005, vol. 47, no. 1, pp. 83-90), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.

*Translated from «The Coming Era of 'Brand in the Hand' Marketing», of Fareena Sultan and Andrew Rohm, Sloan Management Review (Fall 2005, vol. 47, no. 1, pp. 83-90), authorized by the editor. Translation by Géraldine Correia.*

Copyright © by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.



## A difusão global de tecnologias móveis

Os telemóveis estão a tornar-se onnipresentes. No Japão, sete em dez pessoas têm contas de telemóvel, e noutros países como a Itália, Noruega, Suécia, Reino Unido (e Portugal), a penetração de mercado dos telemóveis já excedeu os 100% (i). Nos Estados Unidos, no entanto, as taxas de penetração mantêm-se muito mais baixas (55%), e, na China, menos de uma em quatro pessoas possui hoje um telemóvel (ii). Ainda assim, um estudo previu que o número mundial total de assinantes de telemóvel chegará a mais de 2 mil milhões até ao final de 2005 (iii).

E as pessoas não usam apenas os telemóveis para conversar. Na verdade, mais de 40% dos utilizadores mundiais acedem activamente a serviços como as SMS (mensagens curtas), jogos e conteúdos de notícias (iv). Adicionalmente, um estudo recente no Reino Unido indicou que a procura, tanto para serviços de voz como de dados (por exemplo, serviços de mensagens de texto e multimédia) continua a crescer (v). No Japão, os serviços de dados de terceira geração alcançaram níveis de penetração significativos, e os aparelhos de serviços de dados de terceira geração, sem fios, disponíveis na Europa e outros locais da Ásia, podem hoje oferecer a convergência de vídeo, dados e áudio, servindo de televisores móveis. Os EUA arrastam a perna nestes mercados, mas ainda assim, mais de um terço dos detentores de telemóveis nos EUA (um total de 38 milhões de pessoas) usa agora as mensagens em texto regularmente, e 8% usa serviços de imagem ou multimédia (vi).

### Notas

i. PRINGLE, D. (2005), «Slower growth hits cellphone services overseas». *Wall Street Journal*, 23 de Maio, p. A1. Em Portugal é de 107,2%, no segundo trimestre de 2005, segundo dados do ICP em <http://www.icp.pt/template12.jsp?categoryId=161103> (N.T.).

ii. «2005 global mobile communications moving towards 3G», Março de 2005. Ver na web em: [www.researchandmarkets.com/reports/296002](http://www.researchandmarkets.com/reports/296002).

iii. «Total mobile subscribers top 1,8 billion», 18 de Maio, 2005. Este estudo também sublinha que o maior crescimento da taxa de penetração está na China e Índia. Ver na web em: <http://www.phonenews.net/total-mobile-subscribers-top-1-8-billion,1947.html> (N.T.).

iv. A. T. Kearney/Universidade de Cambridge, «2004 Mobinet Index», Julho de 2004. Este estudo de pesquisas relata que a utilização de serviços de dados móveis, como os jogos, mensageiro e conteúdos noticiosos, representam um aumento quatro vezes superior ao do ano anterior. No sítio da A. T. Kearney já está disponível o estudo de 2005: <http://www.atkearney.com/main.taf?p=5,3,1,121> (N.T.).

v. OFCOM, «The communications market 2004 - Telecommunications». Agosto de 2004. Este relatório publicado pelo regulador do Reino Unido, a OFCOM, contém informação sobre a evolução do volume de voz e dados relacionado com a utilização de telemóvel. Ver na web em: [http://www.ofcom.org.uk/research/cm/cmpdf/telecom\\_apndx.pdf](http://www.ofcom.org.uk/research/cm/cmpdf/telecom_apndx.pdf) (N.T.).

vi. Enpocket, «Enpocket's mobile media monitor charts strong adoption of US mobile data services». 18 de Maio de 2004, [www.enpocket.com/wrapper/page.php?content=news/2004/may18.html](http://www.enpocket.com/wrapper/page.php?content=news/2004/may18.html).

média e fundos de ecrã com o Nemo. No total, mais de 4 milhões de pessoas participaram na campanha<sup>3</sup>. Noutro caso, a MTV Networks associou-se recentemente à Virgin Mobile Telecoms para promover toques especiais, do programa MTV's 2005 Video Music Awards, disponíveis exclusivamente nos telemóveis da Virgin Mobile<sup>4</sup>.

Tal como as comunicações na Web, o marketing móvel pode ser interativo, mas oferece a possibilidade de uma ligação mais íntima com a marca, devido à natureza pessoal dos aparelhos electrónicos para a palma da mão. Os telemóveis e PDA armazenam informação sobre a rede social individual de amigos, família e contactos de trabalho ou escola. Os aparelhos podem também incluir uma agenda de reuniões e servir várias outras funções, incluindo alarme despertador, câmara, calculadora e videojogos. Assim, estimulam muitas vezes uma ligação emocional com

os seus utilizadores, como é evidenciado na popularidade de produtos acessórios que as pessoas compram para personalizar os seus telefones, incluindo toques únicos, capas e fundos de ecrã.

**O marketing móvel é interativo, mas oferece a possibilidade de uma ligação mais íntima com a marca, devido à natureza pessoal dos aparelhos electrónicos para a palma da mão.**

Nesta altura, o marketing móvel está principalmente associado a telemóveis, devido à sua utilização generalizada, bem como à sua portabilidade. Não se pode esquecer, porém, que as estratégias de 'Marca na Mão' não incluem os «laptops» que acedem a redes WiFi sem fios, devido à mobilidade limitada desses computadores. Para mais, as

características de utilização de telemóveis, face a outros aparelhos, são bastante diferentes: não só são muito portáteis – muitas pessoas andam com eles por todo o lado –, como tendem a estar sempre ligados.

Este aspecto levanta a característica de diferenciação importante de uma estratégia de marketing móvel face a uma abordagem tradicional: esta pode ser executada especificamente em função da localização do consumidor num contexto de consumo particular. Por outras palavras, os verdadeiros benefícios do marketing móvel são concretizados quando as comunicações com marcas de consumo e a interactividade têm lugar a níveis mais pessoais, contextuais e de localização. Como os indivíduos podem estar, e estão muitas vezes, ligados em qualquer lugar e momento, o marketing móvel pode ser usado para acumular dados, através da Internet sem fios, para determinar, não só a localização exacta do consumidor (Wrigley Field [estádio de Chicago], por exemplo), como o contexto em que esse indivíduo poderá lá estar (como fã de um clube favorito, os Chicago Cubs). Com essa informação, mensagens publicitárias e promoções mais significativas ou relevantes podem ser encaminhadas para o consumidor (como um desconto de 30% para artigos dos Cubs seleccionados) no seu telemóvel ou outro aparelho na palma da mão, num contexto em que o consumidor poderá estar receptivo à recepção dessa comunicação. Cenários como este estão a tornar-se cada vez mais reais, sobretudo neste momento, com a finlandesa Nokia a introduzir serviços de telemóvel com base em autorizações, que usam Bluetooth e outras tecnologias rádio de curto alcance<sup>5</sup>.

### Um novo paradigma de marketing

As abordagens de marketing podem caracterizar-se por duas dimensões:

- o nível de interactividade com o consumidor que o meio permite;
- o grau de localização específica do próprio meio (ver a caixa 'Uma comparação de abordagens de comunicação de marketing', na p. 30).

Os media tradicionais são tipicamente 'encostados para trás', envolvendo pouca interactividade. Ver televisão, por exemplo, é uma actividade relativamente passiva. Alguns meios de marketing tradicionais, como a rádio, TV e imprensa escrita, são independentes da localização (por exemplo, um anúncio de revista pode ser lido em casa ou durante uma

viagem de avião), enquanto outros, como os cartazes e publicidade no retalho, são específicos na localização do consumidor (por exemplo, um cartaz com 'tudo em saldo' colocado na montra de uma joalharia).

Por oposição, alguns tipos de media mais recentes são 'encostados para a frente', exigindo um maior grau de interactividade. A navegação na Web, por exemplo, exige que a pessoa tome decisões conscientes sobre os sítios a que vai aceder a seguir. Mais uma vez, o meio de marketing pode ser, ou independente da localização (como um *pop-up* [janelas com publicidade que se abrem] num sítio da Web que pode ser visto num computador no trabalho ou em casa), ou dependente da localização ou contexto do consumidor (por exemplo, o cupão dos Chicago Cubs).

**Há que considerar o facto da maior parte dos adolescentes nos maiores mercados televisivos da Europa estarem interessados nalgum nível de interactividade entre a televisão e o seu telemóvel. E cada vez mais pessoas estão a migrar para plataformas de comunicações sem fios, o que as torna cada vez mais difíceis de atingir com métodos publicitários e de promoções tradicionais.**

O valor único do marketing móvel é permitir, ao mesmo tempo, a interactividade da marca com o consumidor e a especificidade da localização que não pode ser alcançada com outras abordagens. Por outras palavras, a plataforma móvel oferece um tipo fundamentalmente diferente de experiência com o consumidor.

Este novo paradigma de marketing pode desempenhar um papel cada vez mais importante, em especial para atingir certos segmentos de consumidores. Basta considerar o facto da maior parte dos adolescentes nos maiores mercados televisivos da Europa estarem interessados nalgum nível de interactividade entre a televisão e o seu telemóvel. E cada vez mais pessoas estão a migrar para plataformas de comunicações sem fios, o que as torna cada vez mais difíceis de atingir com métodos publicitários e de promoções tradicionais.

### O papel do marketing móvel na marca

Será que as marcas poderão apenas competir, no futuro, explorando formas alternativas de comunicação, como o marketing móvel? E, nesse caso, como é que estas novas



abordagens podem complementar formas tradicionais, mais estáticas, de publicidade?

As respostas estão nas características do marketing móvel que permitem às marcas atingir três objectivos: (1) despertar a consciência e formação de atitudes; (2) aumentar o envolvimento e interacção do cliente da marca através de carregamentos de conteúdos, e-mails que provocam um efeito viral, e outras actividades, consideradas como respostas de 'segunda ordem'; e (3) influenciar directamente as acções de consumidores relacionadas com transacções de compra, consideradas respostas de 'primeira ordem'.

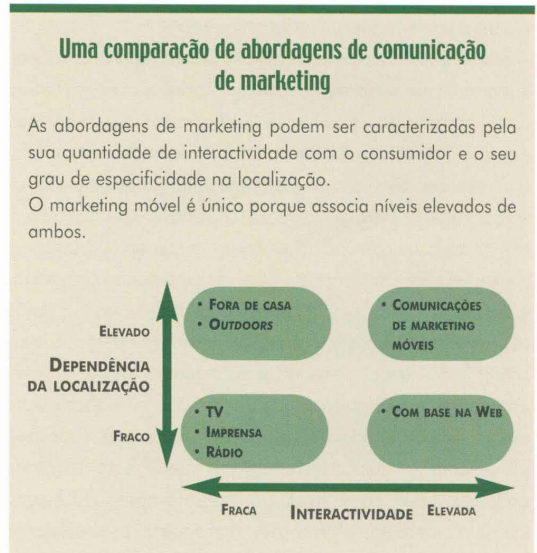
**• Construir uma consciência de marca**

O marketing móvel cria novas oportunidades para que as empresas formem, ou façam mudar atitudes de consumidores, face a uma marca, através da utilização de conteúdos de valor acrescentado (ofertas ricas em media, incluindo áudio e vídeo) que podem ser personalizados em função de especificidades de conteúdo e localização. Durante o campeonato europeu de futebol da UEFA, por exemplo, a Adidas International, com sede em Amsterdão, na Holanda (uma divisão da empresa alemã Adidas-Salomon AG), lançou uma campanha que permitiu o acesso por telemóvel a uma série de activos da marca, incluindo fotos de atletas populares e personalidades associadas ao campeonato, anúncios específicos desportivos e filmes curtos. A empresa desenvolveu também uma aplicação que podia ser carregada para um telemóvel, fornecendo resultados em tempo real e outras informações sobre os jogos de futebol. O programa de software conseguiu mais de 60 mil assinantes pela Europa fora.

Na indústria da música, editoras discográficas e artistas estão a usar o marketing móvel para lançar novos álbuns. Por exemplo, o grupo de rock britânico New Order, que está a tentar o seu regresso depois de vários sucessos nos anos 1980, está a promover o seu novo CD através de posters digitais, excertos musicais, toques e fotos dos membros do grupo, que podem ser enviados directamente para o telemóvel dos fãs através das tecnologias de infra-vermelhos e Bluetooth<sup>6</sup>. Para associar este esforço de marketing a uma rede de retalho, os posters digitais serão também divulgados em lojas seleccionadas que vendem o CD.

É de salientar que a Adidas, a New Order e outras campanhas semelhantes prolongam, não só o relacionamento

da marca com o cliente, como o personalizam, devido à ligação estreita de muitas pessoas com o seu telemóvel.



**• Aumentar o envolvimento e interacção com os consumidores**

O marketing móvel permite um envolvimento e interacção frequentes com os consumidores, através de carregamentos repetidos de conteúdos e jogos ou concursos on-line. Este tipo de actividades do consumidor de segunda ordem não está directamente associado a uma transacção de compra real, mas pode ser uma ferramenta para estabelecer e prolongar o diálogo entre a marca e o consumidor. A vantagem única da plataforma móvel é de que estes diálogos (e os relacionamentos entre a marca e o consumidor resultantes) podem ser forjados a um nível mais personalizado e contextual. E à medida que o âmbito das comunicações sem fios aumenta, várias aplicações, incluindo áudio, dados e vídeo, poderão ser canalizadas para a palma da mão das pessoas, através de telemóveis, tornando-se cada vez mais sofisticadas, para além de simples mensagens de texto.

A Adidas, por exemplo, permite aos consumidores carregarem fotos dos seus atletas populares, como a estrela de futebol David Beckham, e sobrepor digitalmente as suas próprias fotos nessas imagens. Algumas empresas de música permitem às pessoas aceder a um portfólio de carregamentos para telemóvel (incluindo toques e fundos de ecrã) que promovem certos artistas e as suas músicas. Os fãs

introduzem códigos em texto para promoções como «um dia na vida de...», que vão colocando continuamente fotos actualizadas de um artista específico, patrocinado pela marca.

Para introduzir o seu novo automóvel S40, a sueca Volvo desenvolveu uma campanha de marketing móvel europeia. Participantes escolhidos podiam visionar um vídeo do carro nos seus telemóveis, e depois aceder ao sítio da Volvo através de um *link* por e-mail, para ver o resto do vídeo. Cerca de um terço das pessoas carregaram o *clip* de vídeo nos seus telemóveis, e metade viu o filme completo no sítio da Web<sup>7</sup>.

Nos serviços financeiros, o Citibank, com sede em Nova Iorque, iniciou um programa que permite aos consumidores de toda a Europa, Médio Oriente e Ásia-Pacífico usarem os seus telemóveis para aceder às suas contas bancárias, bem como obter actualizações de mercados bolsistas e alertas sobre acções seleccionadas<sup>8</sup>.

Outras empresas patrocinaram concursos para aumentar as interacções marca-consumidor. Em 2004, a linha de cuidados pessoais Dove desenvolveu uma campanha de marketing que encorajava os consumidores a dar opiniões sobre aquilo que a 'verdadeira beleza' significava para eles<sup>9</sup>. Outdoors reais foram espalhados em duas grandes cidades dos EUA, e as pessoas na rua podiam enviar códigos curtos para votar a favor de imagens específicas de beleza retratadas nos anúncios. Os resultados foram depois mostrados em tempo real num ecrã espectacular na Times Square em Nova Iorque, e os participantes podiam envolver-se em discussões on-line sobre o assunto no sítio da Dove.

#### • Influenciar as respostas e activação de consumidores

Uma das limitações das abordagens tradicionais de marketing é o facto de que as empresas geralmente ignoram que acções, se as houver, os consumidores assumem depois da exposição a um anúncio. A Internet começou a mudar esse facto fornecendo às empresas informação sobre os «cliques». Mas nas plataformas móveis, os comportamentos dos consumidores podem não só ser vigiados on-line, como activados no momento.

Neste momento, as pessoas que viajam nos transportes no Japão podem aceder a horários de autocarros com os telefones e receber cupões de lojas ao longo do seu percurso. Esses retalhistas podem depois controlar a taxa de concretização dos cupões. No futuro, os telemóveis poderão

**Actualmente, as pessoas que viajam nos transportes, no Japão, podem consultar os horários de autocarros no seu telemóvel e receber vários cupões de lojas diferentes durante o seu percurso.**

provavelmente ler as etiquetas de identificação de rádio frequência nos produtos das lojas, incluindo vestuário, calçado e equipamento desportivo. Esses produtos poderão então 'falar' com o cliente para transmitir informações importantes, como ofertas promocionais especiais.

Mas a capacidade do marketing móvel para provocar compras dos consumidores encontra-se ainda numa fase nascente e experimental. Muitas organizações capturam informação sobre clientes em várias áreas funcionais, incluindo vendas, marketing e serviço ao cliente, mas não dispõem de um sistema sofisticado para integrar essas bases de dados múltiplas. Por conseguinte, têm dificuldade em personalizar as suas interacções com clientes e possuem, assim, uma capacidade limitada para aproveitar todas as vantagens das plataformas móveis. Um dos potenciais perigos é de uma empresa alienar clientes ao bombardeá-los com mensagens diferentes de departamentos diferentes da organização. Obviamente, integrar bases de dados dispersas exigiria um financiamento substancial, e as empresas teriam de decidir se a plataforma móvel seria posicionada principalmente como mecanismo para a imagem de marca e acumulação de dados (ou seja, um sistema no fim do processo) ou para conduzir transacções (um sistema de primeira linha). Adicionalmente, as empresas devem também determinar se precisam de uma infra-estrutura para o final do processo, como um armazém dedicado, para a satisfação móvel.

#### Questões importantes

Para investigar esta e outras questões, conduzimos um estudo aprofundado da Adidas, o fabricante global de calçado e equipamento desportivo (**ver a caixa 'Acerca da pesquisa', na p. 32**). A Adidas conseguiu um verdadeiro furo na plataforma móvel, numa tentativa de aproveitar melhor os seus dólares em marketing face ao líder do sector, a Nike. Através das suas diversas campanhas móveis, a Adidas enfrentou vários desafios, e a experiência da empresa conduziu-nos a identificar seis questões-chave a considerar pelos gestores antes de implementar uma estratégia de marketing móvel.



### Questão 1. Explorar as capacidades do marketing móvel

Aproveitar as vantagens das capacidades únicas do marketing móvel pode exigir recursos substanciais, mas uma das soluções é associar-se a um fornecedor de conteúdos para desenvolver uma 'porta móvel pessoal', algo parecida com o iTunes da Apple Computer, através da qual os utilizadores de iPod podem comprar música na Web e gerir esses ficheiros digitais nas suas livrarias pessoais. Através de uma abordagem deste tipo, a Adidas podia associar-se a focos de media como o canal desportivo ESPN ou a publicação *Runner's World*, para desenvolver uma 'porta' que se pudesse segmentar para atingir pessoas com interesses específicos, como fãs da corrida em maratona. Os utilizadores podiam então carregar conteúdos (como dicas para principiantes na maratona) e receber *feedback* (com base em informação sobre o seu treino, inserida na sua 'porta móvel') para melhorar o seu desempenho.

Uma estratégia em que a marca se torna num portal móvel para a Web sem fios, e agrega conteúdos de valor acrescentado, pode conduzir a um nível elevado de personalização para o cliente. Investimentos nestas abordagens podem ajudar as empresas a ganhar quota, mesmo quando a concorrência gasta mais em publicidade e promoção tradicionais<sup>10</sup>. Desta forma, as marcas podem competir melhor oferecendo imagens mais significativas e conteúdos de valor acrescentado em função de clientes actuais e potenciais.

### Questão 2. Utilização de apelos universais para entrar em mercados globais

Uma das abordagens para aproveitar a sensibilidade e estilo de vida dos consumidores em mercados globais consiste em seguir o modelo desenvolvido com sucesso pela MTV<sup>11</sup>. Nos seus esforços de expansão da marca em vários mercados, a MTV conseguiu misturar um apelo universal e gostos locais – uma tática que poderia ser aplicada ao marketing móvel. O potencial comprador de um carro de luxo, por exemplo, poderá também estar interessado num destino de férias exótico, equipamento desportivo de topo e veículos como investimento financeiro. No entanto, apesar de consumidores ricos, tanto em Tóquio como em Nova Iorque, poderem apreciar informação sobre hotéis de luxo em Maui, no Hawai, e tacos de golfe caros, alguns poderão ter menos apetite pelo risco e preferir mais informação sobre acções *blue-chip* e menos sobre fundos *hedge* (de alto risco).

### Acerca da pesquisa

Esta investigação é uma extensão do nosso trabalho contínuo ao longo dos últimos cinco anos, para examinar as formas como as empresas estão a tentar incorporar novas tecnologias nas suas estratégias de marketing e de marca. Neste estudo, conduzimos uma série de entrevistas aprofundadas com executivos responsáveis pela gestão publicitária e de media mundiais na Global Media Group da Adidas International, com sede em Amsterdão, nos Países Baixos. Apesar de existirem limitações para estudos com uma única fonte, acreditamos que o nosso trabalho na Adidas é representativo de práticas e aplicações líderes do marketing móvel. A Adidas está num mercado altamente competitivo e ocupa uma posição logo a seguir ao líder do sector, a Nike. Como a Adidas não pode gastar tanto quanto a Nike nas comunicações de marketing – as despesas anuais de publicidade e promoção da Adidas são de 900 milhões de dólares, face aos 1,4 mil milhões da Nike –, adoptou formas mais inovadoras, mas eficazes em termos de custo, para atingir consumidores, como através do marketing móvel.

O nosso estudo seguiu um design multimétodo qualitativo (i), incorporando entrevistas semi-estruturadas e o acesso a documentos escritos e electrónicos que estavam, ou publicamente disponíveis, ou que foram fornecidos pela empresa. Entre Junho e Novembro de 2004, tivemos mais de 20 horas de entrevistas com cinco gestores seniores na Adidas, na Europa, para discutir os seus esforços para incorporar novas tecnologias e media (marketing móvel) na estratégia global de comunicações de marketing e marca da empresa. As entrevistas foram conduzidas de forma não directiva, mas semi-estruturada, para permitir aos participantes comunicarem as suas próprias percepções e entendimento das questões importantes, no que respeita às questões importantes nas práticas de marketing móvel. Os resultados dessas entrevistas ajudaram-nos a refinar o nosso pensamento e desenvolver as seis questões de marketing móvel apresentadas neste artigo.

#### Nota

(i) CRESWELL, J. W. (1997), **Qualitative inquiry and research design**. Thousands Oaks, Sage Publications, Califórnia.

As empresas deveriam recordar que qualquer campanha global deve considerar diferenças regionais na tecnologia. Em geral, muitos mercados na Europa e Ásia Pacífico estão mais evoluídos do que os dos EUA no que respeita ao desenvolvimento de infra-estruturas, padrões de tecnologia, capacidades dos fornecedores de acesso e sofisticação dos aparelhos móveis. Por exemplo, uma das tecnologias-padrão mais importantes para alargar a utilização das comunica-

ções móveis multimédia é o WiMax, desenvolvido pela Intel Corp em parceria com outras empresas como a Nokia, Sprint e BellSouth. Mas poderão passar vários anos (2008 a 2010) antes dos operadores móveis expandirem o WiMax para sustentar uma cobertura significativa nos EUA<sup>12</sup>.

Para mais, os aparelhos móveis que incorporam os serviços de dados da quarta geração necessários para realizar o verdadeiro potencial do marketing móvel poderão não aparecer nos EUA até 2008 ou depois. Portanto, uma empresa pode testar uma campanha de marketing móvel num mercado avançado tecnologicamente, mas não crítico (como a Coreia do Sul), e usar os resultados desse esforço para lançar uma campanha mais refinada mais tarde, num mercado com uma tecnologia menos avançada e em desenvolvimento, considerado crucial (como a China).

### Questão 3. Lidar com preocupações de privacidade

As comunicações sem fios são tipicamente menos seguras do que as transmissões por linhas fixas, o que levanta uma série de preocupações de privacidade. Para mais, a capacidade de ligar-se às pessoas continuamente ao longo do dia poderia resultar em intrusões nos espaços públicos e privados das pessoas. Por outras palavras, os consumidores poderão ter a sua privacidade perturbada não só em casa, ou no escritório, mas onde forem. A utilização do marketing viral – recrutar consumidores para promover a marca de uma empresa junto de familiares, amigos e contactos – poderá desgastar ainda mais o sentido individual de privacidade.

Os problemas de privacidade são particularmente sensíveis no que respeita aos conceitos de ‘Marca na Mão’, em parte devido à natureza pessoal dos aparelhos móveis. Muitos indivíduos consideram os seus telemóveis como extensões sagradas e invioláveis de si próprios. Como tal, poderiam facilmente considerar uma mensagem não solici-

**Para acalmar os receios dos consumidores, uma das soluções é implementar programas de ‘assinante’, em que os indivíduos desistem de parte da sua privacidade em troca de descontos e ofertas especiais.**

tada como algo muito mais intrusivo no seu telemóvel do que num computador ou telefone de casa. Esta questão poderá tornar-se crucial à medida que a plataforma móvel se tornar mais invasiva e os consumidores comecem a esquecer que estão ligados. Nestes casos, poderão sentir-se particularmente violados quando receberem chamadas ou mensagens não solicitadas.

Por consequente, os regulamentos federais nos EUA proibiram o envio de mensagens comerciais não solicitadas para telemóveis. Mas as leis da privacidade variam consoante os mercados globais. Também é importante perceber que as atitudes podem diferir consoante os grupos de consumidores na mesma região, bem como em mercados globais. Na Coreia do Sul, por exemplo, os consumidores parecem ser mais tolerantes na recepção de mensagens comerciais não solicitadas nos seus telemóveis do que as pessoas na Europa ou EUA. Obviamente, as empresas devem considerar estas diferenças para desenvolver as suas estratégias de marketing móvel. Para acalmar os receios dos consumidores, uma das soluções é implementar programas de ‘assinante’, em que os indivíduos desistem de parte da sua privacidade em troca de descontos e ofertas especiais.

### Questão 4. Alinhar parceiros da cadeia de valor

Desenvolver uma ‘cadeia de valor’ com parceiros na área móvel é uma tarefa importante, mas complexa (ver a caixa “A cadeia de valor do marketing móvel”). Tal como em qualquer parceria de negócio, estes relacionamentos associam competências complementares e capacidades, e as empresas

## A cadeia de valor do marketing móvel

Desenvolver uma cadeia de valor para o marketing móvel exige parcerias entre diferentes empresas, com competências e capacidades complementares.

- OPERADORAS
- FORNECEDORES DE HARDWARE

- AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO INTERACTIVA E MÓVEL
- EMPRESAS DE PUBLICIDADE TRADICIONAIS

- MARCA INCUMBENTE
- PARCEIROS DE CO-BRANDING

- CONSUMIDORES



participantes deveriam estar alinhadas em função dos mesmos objectivos. No marketing móvel, a cadeia de valor pode consistir em muitos *stakeholders*.

Para uma empresa como a Adidas, essa cadeia pode incluir fornecedores de hardware (Nokia) e operadores sem fios (Grupo Vodafone no Reino Unido, na Europa, e Verizon Wireless nos EUA), empresas de comunicação móveis e interactivas especializadas, fornecedores de conteúdo (ESPN), agências tradicionais de publicidade, e talvez mesmo parceiros de marca (MTV).

Uma cadeia de fornecedores e parceiros estratégicos tão complexa apresenta vários desafios. Quem, por exemplo, deve gerir o desenvolvimento da estratégia e a sua execução: a marca sozinha ou um dos seus parceiros a montante? E como é que os parceiros garantem que estão alinhados e se mantêm alinhados?

#### **Questão 5. Integrar a plataforma móvel com outros media**

As empresas não deveriam tratar as plataformas móveis como um meio isolado, mas como uma componente única na estratégia de marketing global, que deve ser integrada com outras. A televisão, e, em menor medida, a imprensa, são ainda os veículos publicitários mais eficazes para alcançar as massas, e uma campanha móvel que evita esses suportes poderá ter um alcance limitado. Foi o que aconteceu em 2004, quando a Adidas lançou uma campanha nos EUA com Missy Elliott, famosa cantora de Hip-hop. A cantora tinha acabado de assinar um acordo com a Adidas para criar a sua própria linha de vestuário e calçado desportivo, e o plano era promover os produtos de três formas: na plataforma móvel, on-line e em eventos da indústria musical.

A campanha incluiu uma série de conteúdos disponíveis na plataforma móvel. Os consumidores podiam carregar toques, mensagens de voz (gravações de mensagens de Missy Elliott) e fundos de ecrã da Adidas, mas primeiro tinham de registar-se num sítio da Web criado especificamente para a campanha. O processo podia apenas ser completado através de um PC ou portátil, e as pessoas deviam introduzir dados pessoais, incluindo informação sobre cartões de crédito para pagar os carregamentos de conteúdos<sup>13</sup>. Depois de completar o registo, porém, as pessoas podiam usar o telemóvel para ligar-se à Web e consultar a colecção Adidas e Missy Elliott de calçado e vestuário, localizar a loja Adidas mais próxima, inscrever-se para aler-

tas de produto e conteúdo, envolver-se em *chats* com Missy Elliott e entrar num concurso para ganhar umas férias com ela. Para estimular o tráfego no sítio, a Adidas ofereceu os 10 mil primeiros carregamentos e créditos para futuros *downloads* se enviassem mensagens aos amigos para encorajá-los a entrar na campanha.

Os resultados foram decepcionantes: o número de visitantes móveis ao sítio da Web foi significativamente inferior ao esperado, e os carregamentos de fundos de ecrã e activi-

**Apesar do marketing móvel ser um meio mais eficaz em termos de envolvimento do consumidor, interacção e resposta, também é um meio menos eficaz no que respeita aos números de audiência.**

dades virais foi mínimo. O processo de registo complexo pode ser culpado, mas o maior problema poderá ter sido o facto de, devido a limitações da Adidas no orçamento, a marca não ter usado meios tradicionais para promover a campanha. A lição aqui é de que, apesar do marketing móvel ser um meio mais eficaz em termos de envolvimento do consumidor, interacção e resposta, também é um meio menos eficaz no que respeita aos números de audiência.

#### **Questão 6. Desenvolver avaliações específicas do móvel**

Uma das formas de avaliar a eficácia de uma campanha de marketing móvel é a utilização de indicadores tradicionais da Internet, como a actividade de «cliques» e o número de registos, carregamentos e 'passa-a-mensagem'. Mas avaliações adicionais específicas da plataforma móvel devem ser desenvolvidas para determinar plenamente a eficácia e eficiência de práticas de marketing móvel. Estas medidas devem registar a natureza única dos padrões móveis, mais provavelmente fornecendo informações quantitativas sobre as respostas dos consumidores ao nível do retalho ou das transacções. Sem este tipo de dados «duros», os gestores de marketing e agências de publicidade terão dificuldade em justificar investimentos substanciais na plataforma móvel.

Idealmente, medidas específicas do meio móvel deveriam poder avaliar efeitos virais de mensagens de marketing móvel, bem como controlar a actividade do consumidor resultante. Dessa forma, os indicadores permitiriam às empresas avaliar a eficácia de uma campanha específica,

desde a consciência da marca e a formação de atitudes, até às interações consumidor-marca de segunda ordem e à activação e resposta de clientes de primeira ordem. Esta informação poderia, então, permitir aos *marketeers* adaptar as comunicações móveis aos seus clientes mais activos e lucrativos.

Mas, na ausência de indicadores bem definidos – e porque existe um precedente mínimo para aprender sobre campanhas de sucesso (ou fracasso) –, muitas campanhas ficariam melhor (de momento) se considerassem o marketing móvel como uma plataforma exploratória para a experimentação e aprendizagem empresarial<sup>14</sup>, em vez de um mero veículo para obter retornos rápidos do investimento.

### O futuro do marketing móvel

Talvez a maior questão seja saber se os consumidores estarão dispostos a aceitar as (ou optar pelas) comunicações de marketing nos seus telemóveis ou aparelhos na palma da mão. Cada vez mais, as pessoas procuram limitar a sua exposição à publicidade e conteúdos promocionais, com a popularidade crescente de serviços, como o TiVo e o rádio satélite. Um desafio-chave no marketing móvel é o de interagir com indivíduos de forma significativa, acrescentando valor à relação marca-consumidor, sem ser intrusivo.

Provavelmente, o marketing móvel vai complementar – e não substituir – as formas tradicionais de meios publicitários, incluindo televisão e imprensa, que permitem às marcas um

**Um desafio-chave no marketing móvel é o de interagir com indivíduos de forma significativa, acrescentando valor à relação marca-consumidor, sem ser intrusivo.**

alcance significativo e eficácia em termos de custo por milhar de espectadores. Como tal, as empresas precisarão de descobrir exactamente como integrar a plataforma móvel nas suas estratégias de marketing como um todo. Esse processo poderá representar um esforço enorme, mas também revelar possibilidades gigantes, porque os telemóveis têm o potencial de substituir o cartão de crédito, ou mesmo o porta-moedas, quando a tecnologia for cada vez mais configurada para o comércio electrónico.

Posto isto, as empresas deveriam considerar como as abordagens de 'Marca na Mão' poderiam ajudá-las a desrizar o caos das comunicações de marketing e atingir

consumidores ainda mais fugidios, em especial os mais novos que parecem ter uma afinidade especial pelos seus telemóveis. Estratégias eficazes nesta área podem conferir vantagens de estreade, sobretudo quando os adolescentes e jovens adultos de hoje crescerem e se tornarem os consumidores de amanhã com rendimentos disponíveis superiores. ■

### Agradecimentos

Os autores agradecem ao Instituto para a Gestão da Inovação Global no College of Business Administration da Universidade de Northeastern, EUA, pelo seu apoio constante a este projecto de investigação.

### Referências

1. SILVERMAN, G. (2004), «Ad agencies sound alert over the mobile phone generation». *Financial Times*, 9 de Novembro, p. 20.
2. YONISH, S. (2001), «Why technographics work», research report (Forrester Research, Cambridge, Massachusetts, Novembro). Este relatório define 10 segmentos de consumidores, com base na utilização da tecnologia e aceitação. A pesquisa sugere também que a maior interactividade inerente às comunicações com base Web tem um efeito positivo no desempenho da marca, incluindo intenções na lealdade do consumidor. Ver Mathwick, C. (2002), «Understanding the online consumer: a typology of online relational norms and behaviour», *Journal of Interactive Marketing*, Inverno, pp. 40-55.
3. «McDonald's 2003 - Finding Nemo: Got a shark biting on your mobile?», case study. Ver na web em: [www.12snap.com/english/12snap.html](http://www.12snap.com/english/12snap.html).
4. STEINBERG, B. (2005), «Going beyond TV to Woo hip youth». *Wall Street Journal*, 26 de Agosto, p. B2.
5. RODGERS, Z. (2005), «Nokia supports Starbucks' Scenario», 10 de Fevereiro. Ver artigo na Web em: [www.pdstreet.com/articles/2005/2/2005-2-10-Nokia-Supports-Starbucks.html](http://www.pdstreet.com/articles/2005/2/2005-2-10-Nokia-Supports-Starbucks.html).
6. «New Order uses Bluetooth posters to send music clips direct to cell phones», 12 de Março de 2005, case study. Ver na Web em: <http://www.engadget.com/entry/1234000130035625> e «New Order pioneers digital posters», 3 de Março 2005. Ler na Web em: [http://www.aversion.com/news/news\\_article.cfm?news\\_id=3897](http://www.aversion.com/news/news_article.cfm?news_id=3897).
7. Mobile 365, «Mobile 365 + Mindshare Rev Up Volvo's S40 Campaign», case study. Ver na Web em [www.mobile365.com/case\\_studies/volvo.php](http://www.mobile365.com/case_studies/volvo.php).
8. Citibank Alerts: wireless banking in Europe, the Middle East and Ásia Pacific», case study. Ver na Web em: [www.mobile365.com/case\\_studies/citibank.php](http://www.mobile365.com/case_studies/citibank.php).
9. Mobile 365, «Mobile 365 + OgilvyOne Use Mobile Element in Dove Campaign», case study. Ver na Web em: [www.mobile365.com/case\\_studies/dove.php](http://www.mobile365.com/case_studies/dove.php).
10. Inspira-se no conceito de considerar as comunicações de marketing como um investimento e não como uma despesa. Ver D. C. Court, J. W. Gordon e J. Perrey (2005), «Boosting returns on marketing investment», *McKinsey Quarterly*, nº 2. Procura na edição on-line em [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com).
11. A MTV exportou com sucesso e fez crescer a sua marca globalmente, adaptando a sua programação a gostos locais e conteúdos. A MTV alcança hoje 331 milhões de lares fora dos EUA em 164 países. Ver J. L. Robert (2005), «World Tour», *Newsweek*, 6 de Junho, pp. 34-35.



12. Existem muitas fontes de informação sobre as perspectivas para padrões de tecnologia emergentes como a WiMax. Por exemplo, a cidade de Filadélfia está a planear a construção de uma rede WiMax que cobre cerca de 60% da cidade. Ver C. Golvin, L. Godell e M. De Lussanet, «Let's get real about WiMax», relatório de pesquisa (Forrester Research: Cambridge, Massachusetts, 13 de Julho), bem como «WiMax may pose fresh challenge to broadband», 1 de Março de 2005, disponível na Web em [www.wimax-industry.com/ar/1k.htm](http://www.wimax-industry.com/ar/1k.htm). Ou S. B. Shor em «Intel releases first WiMax Chip», 18 de Abril de 2005, disponível na Web em [www.technewsworld.com/story/42379.html](http://www.technewsworld.com/story/42379.html).

13. A Adidas decidiu fixar um preço de 1,99 dólares para conteúdos a carregar, excepto para toques de voz, neste caso com preço de 2,99 dólares. Entrevistas dos autores com executivos do Global Media Group da Adidas International.

14. Para informações adicionais sobre o papel da aprendizagem empresarial e da experimentação selectiva no que respeita a estratégias de e-business, ver N. Venkatraman, «Five steps to a dot-com strategy: how to find your footing on the web», *Sloan Management Review*, nº 3, Primavera de 2000, pp. 15-28.



<http://mit-smr.com>

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

# JANELA na WEB.COM

O seu PORTAL para o Management em português

REGISTE-SE NA JANELA NA WEB

**GURUS ON LINE**  
www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas