Durante décadas, o marketing foi apresentado como uma das principais alavancas da criação de valor nas organizações. Construir marcas, diferenciar produtos, captar clientes e aumentar vendas tornaram-se sinónimos de sucesso empresarial. Contudo, num contexto marcado por saturação comunicacional, desconfiança social e instabilidade económica, esta associação tornou-se cada vez mais problemática. Hoje, é legítimo perguntar: quando é que o marketing deixa de criar valor e começa, silenciosamente, a destruí-lo?

A resposta não está no marketing enquanto disciplina, mas na forma como tem sido praticado e instrumentalizado. Em muitas organizações, criar valor passou a significar captar atenção, gerar métricas positivas e acelerar decisões de compra. No entanto, atenção não é valor. Visibilidade não equivale a significado, nem notoriedade garante sustentabilidade.

Atenção, métricas e a ilusão do valor

A economia contemporânea vive obcecada com indicadores de performance: alcance, *engagement*, cliques, conversões. Estas métricas funcionam como *proxies*, isto é, representações indiretas de fenómenos complexos e são frequentemente confundidas com valor real (Davenport & Harris, 2010). O problema surge quando estes *proxies* deixam de ser instrumentos de apoio à decisão e passam a ser objetivos em si mesmas.

Neste cenário, o marketing pode melhorar indicadores enquanto a organização perde confiança, deteriora relações ou fragiliza a sua cultura interna. Como sublinham Aguinis (2012) & Cokins (2009), a gestão excessivamente orientada por métricas tende a gerar comportamentos defensivos, decisões de curto prazo e efeitos colaterais invisíveis. O marketing torna-se eficaz na aparência, mas corrosivo na substância.

Prometer mais do que a organização consegue sustentar
Um dos principais mecanismos de destruição de valor ocorre quando o marketing promete mais do que o modelo organizacional consegue entregar. Marcas constroem narrativas sofisticadas de propósito, sustentabilidade ou proximidade humana, enquanto as práticas internas permanecem desalinhadas dessas promessas.

De Chernatony, McDonald & Wallace (2011) são claros: marcas fortes não resultam da comunicação, mas da coerência entre promessa e experiência. Quando essa coerência se quebra, o marketing deixa de ser um ativo estratégico e passa a ser um fator de risco reputacional. A erosão de valor não acontece de forma abrupta; instala-se lentamente, à

medida que a confiança se degrada.

Este fenómeno é particularmente crítico nas PME. Pressionadas a competir num mercado saturado, muitas adotam estratégias de marketing inspiradas em grandes empresas, sem os recursos, a cultura ou o compliance necessários para sustentar esse discurso. O resultado é uma imagem inflacionada e uma base real de valor frágil.

Valor não se cria isoladamente: cria-se em rede

Outra limitação estrutural do marketing contemporâneo reside na ideia implícita de que o valor pode ser criado e controlado internamente. A investigação sobre redes de valor demonstra precisamente o contrário: o valor emerge das relações entre múltiplos atores (e.g. clientes, colaboradores, parceiros, comunidades) através de fluxos tangíveis e intangíveis (Allee, 2011).

Confiança, reputação e conhecimento não são fabricáveis por campanhas. Podem ser amplificados pelo marketing, mas apenas se existirem previamente. Nenhuma estratégia de comunicação compensa uma cultura organizacional disfuncional, uma liderança incoerente ou decisões de governação percebidas como ilegítimas (Cameron & Quinn, 2011).

Neste sentido, o marketing tornou-se um espelho da organização. Revela, mais do que cria, o valor que efetivamente existe.

Governação, legitimidade e responsabilidade

A discussão sobre marketing e criação de valor conduz inevitavelmente à governação corporativa. Quem decide o que é prometido ao mercado? Para quem a organização cria valor? E com que responsabilidade? Estas não são questões de branding, mas de decisão estratégica.

Quando o marketing comunica compromissos que a liderança não está disposta a sustentar, em termos sociais, culturais ou éticos, o problema não é de criatividade, mas de governação. A criação de valor sustentável exige alinhamento entre marketing, cultura, liderança e objetivos organizacionais.

Especialmente em contextos de incerteza, as organizações que resistem não são as que comunicam mais, mas as que decidem melhor. A legitimidade social torna-se um ativo

crítico, e o marketing só é eficaz quando assenta nessa legitimidade.

Menos promessa, mais verdade

Talvez o marketing contemporâneo precise menos de inovação estética e mais de verdade organizacional. Menos campanhas e mais coerência. Menos promessas e mais responsabilidade. Criar valor não é vender mais; é sustentar relações ao longo do tempo, aceitar trade-offs e decidir com consciência dos impactos gerados.

Quando o marketing se afasta desta lógica, deixa de criar valor e passa, lentamente, a destruí-lo. Quando regressa à sua função essencial, tal como compreender, clarificar e comunicar valor real, volta a ser uma das dimensões mais nobres da gestão.

Referências

Allee, V. (2011). Value Networks and the True Nature of Collaboration. Meghan-Kiffer Press.

Aguinis, H. (2012). Performance Management. Prentice Hall.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Wiley.

Cokins, G. (2009). Performance Management. John Wiley & Sons.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2010). Analytics at Work. Harvard Business School Press.

De Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). Creating Powerful Brands. Butterworth-Heinemann.