

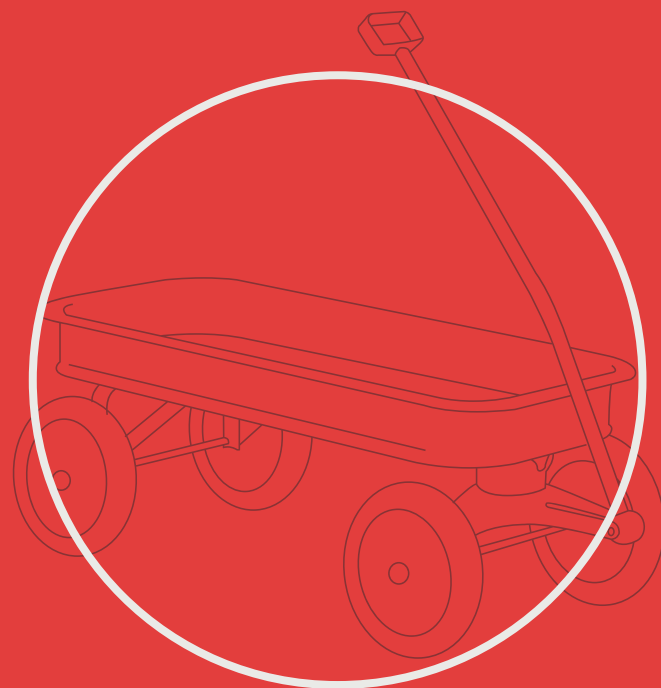


AS MARCAS NO DIVÃ

A evolução do
brandwagon

A evolução do brandwagon

Vivemos o período de brandwagon – trocadilho muito pertinente de Don Schultz com o clima de bandwagon, no qual todos parecem ir atrás uns dos outros, fazendo e dizendo as mesmas coisas. Por esse motivo, ferramentas para auditar a força e a saúde das marcas são essenciais. Ir além de “achismos” e entender os verdadeiros níveis de envolvimento de consumidores com marcas é hoje um ingrediente básico na gestão de negócios. Afinal, a posse da marca pela empresa é formal; a posse dela pelos consumidores é existencial. Paira um romance entre consumidores e marcas, e mais do que isso: suas personalidades se completam. Vale observar que a paixão entre eles começa muito antes do ponto de venda e que as marcas globais continuam avançando, embora as marcas domésticas tenham valor suficiente para serem preservadas. Mas o risco de sucateamento da marca persiste e não é difícil cair em armadilhas que a levem ao esquecimento.



Além da retórica: medindo a força da marca

Acredito firmemente que a forma mais eficiente de medir a força da marca seja classificar consumidores de acordo com seu nível de envolvimento com as marcas de determinada categoria de produto ou de negócios. Este é o caminho que leva em conta o que há de mais básico do ponto de vista mercadológico: a conexão entre consumidores e marcas.

A Auditoria de Marca é a metodologia utilizada pela TroianoBranding há mais de 20 anos para medir os padrões de envolvimento entre consumidores e marcas. É fundamentada no seguinte pressuposto: Em determinado mercado, a mesma marca está exposta a diversos perfis de consumidores, que se diferenciam por seus níveis de envolvimento com ela.

Essa metodologia deixa de lado a pretensão de buscar índices e números que classifiquem a marca como um todo e se preocupa em classificar consumidores de acordo com seu nível de envolvimento com a marca.

Portanto, consumidores se diferenciam segundo a intensidade de sua conexão com a marca. Em minha perspectiva, o poder das marcas é algo construído no interior dessa relação ou dessa conexão. Por isso, a análise de tal vínculo fornece os instrumentos para entender a força da marca. Os níveis de envolvimento com a marca que norteiam a Auditoria de Marca da TroianoBranding são apresentados na pirâmide a seguir:

Auditoria de Marca



Desconhecimento.

Esse patamar reúne os consumidores em cuja consciência a marca está simplesmente ausente. Em última instância, para eles a marca não chega sequer a existir. Sempre ficamos surpresos, em projetos que conduzimos, sobre quanto ainda certas marcas, relativamente expressivas, caem nesse “mata-burros”. Muitas vezes, não se trata de desconhecimento, mas de bloqueios de percepção que afastam temporariamente a marca da consciência de alguns consumidores.

Rejeição.

Aqui se encontram os consumidores que, por diversas razões, não consideram a possibilidade de utilizar a marca. Tenham eles já utilizado seus produtos ou não, um conjunto de experiências concretas com a marca ou de percepções a seu respeito faz com que rejeitem o uso/compra, desde alguma peça de comunicação que incomodou, o boca a boca do “ouvi minha amiga dizer” até, eventualmente, a tragédia de ser mal atendido.

Familiaridade.

Nesse nível da pirâmide estão concentrados todos os consumidores que, embora conheçam a marca e não tenham sentimentos negativos em relação a ela, não chegam a demonstrar sentimentos mais claramente positivos.

Para eles, a marca é apenas uma entre muitas opções existentes no mercado. Nesse patamar, ocorrem as grandes batalhas de marketing. Ele concentra a reserva natural de novos consumidores da marca.

Preferência.

Esses consumidores tratam a marca como uma das opções mais prováveis de compra. Para eles, a marca faz parte de um pequeno repertório de mais duas ou três. As atitudes em relação a ela são claramente positivas. Preferência, porém, não significa exclusividade. A opção final que o consumidor desse patamar fará por determinada marca, no momento da compra, passa a depender de outros fatores de mercado, entre

eles: disponibilidade da marca; comparação de preços; efeito ocasional de promoção; peso de algum programa de fidelização; presença da comunicação da marca. Algum ou vários desses fatores direcionam a escolha para uma das marcas contidas naquele repertório.

Idealização.

Os consumidores do topo da pirâmide são os que demonstram maior nível de envolvimento com a marca.

Ela costuma ser a “escolha natural” dessas pessoas, que muitas vezes agem como “advogados” da marca.

O poder “qualitativo” desses consumidores é muito maior do que a própria dimensão. Por diversas razões, eles são ou deveriam ser a “menina dos olhos” das empresas, especialmente daquelas que têm olhos para enxergá-los em toda sua potencialidade.

Essa pirâmide foi construída de modo que haja uma sequência lógica na distribuição dos consumidores potenciais de determinada marca. O Desconhecimento é o patamar mais baixo, em que a marca nem existe para o consumidor.

A Rejeição pressupõe, habitualmente, o fato de o consumidor conhecer a marca. A Familiaridade leva a crer que a marca já seja conhecida, mas não rejeitada. E assim por diante... Há uma precedência lógica de um nível em relação aos inferiores. Isso não significa, embora o aspecto geométrico da pirâmide possa causar essa impressão, que o número de consumidores que ocupam cada um desses degraus diminua gradualmente de baixo para cima.

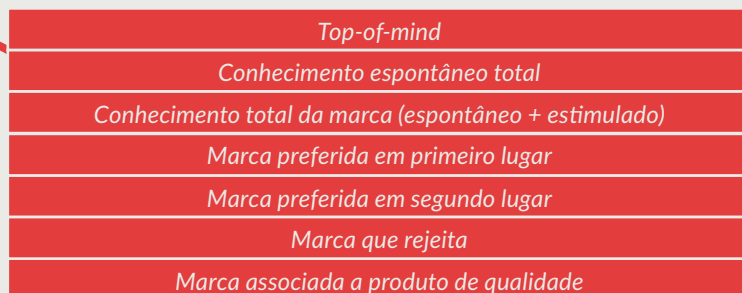
A pirâmide ilustra essencialmente a sequência lógica entre os níveis de envolvimento e não o número de consumidores em cada um deles.

Ela foi dividida em apenas cinco níveis por duas razões:

– A primeira é que os resultados obtidos em várias categorias de produto mostraram que era possível classificar consumidores de maneira bastante satisfatória em cinco níveis. As diferenças entre eles são bastante perceptíveis.

– A segunda está relacionada a razões de natureza operacional. Essa forma de classificar consumidores se ajusta melhor à utilização para finalidades mercadológicas. O modelo mostrou ter relevância prática em marketing.

Para classificar os consumidores segundo seu nível de envolvimento com a marca, foi empregado um conjunto de variáveis usuais em projetos de marketing em geral. Elas são as seguintes:



Além dessas variáveis, inclui-se mais uma ou duas, dependendo da categoria de produto que estiver sendo auditada. Por exemplo:

Para produtos eletrônicos, acrescentam-se mais duas: marca associada a produtos de tecnologia avançada e marca associada a produtos duráveis.

Para cartões de crédito, adicionam-se mais uma ou duas: marca associada à abrangência da rede conveniada e/ou existência de padrão de juros para crédito rotativo.

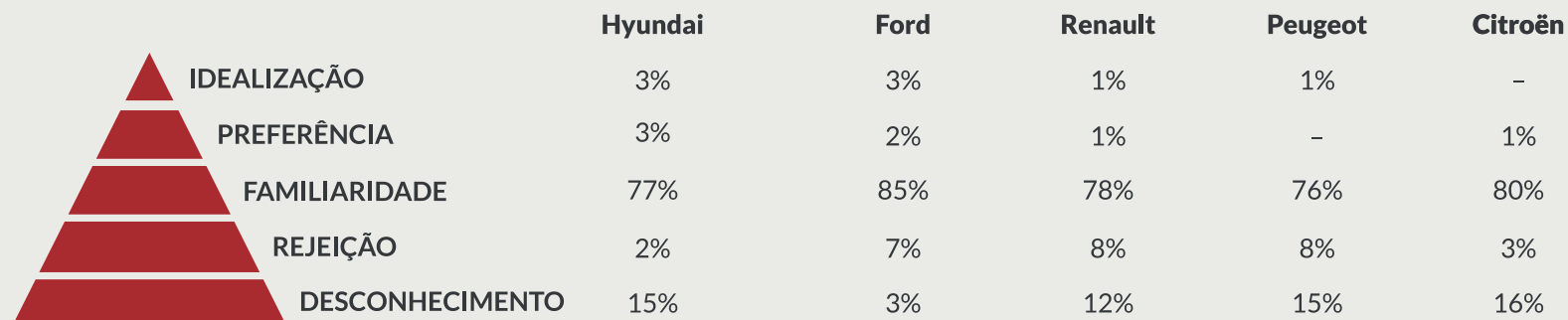
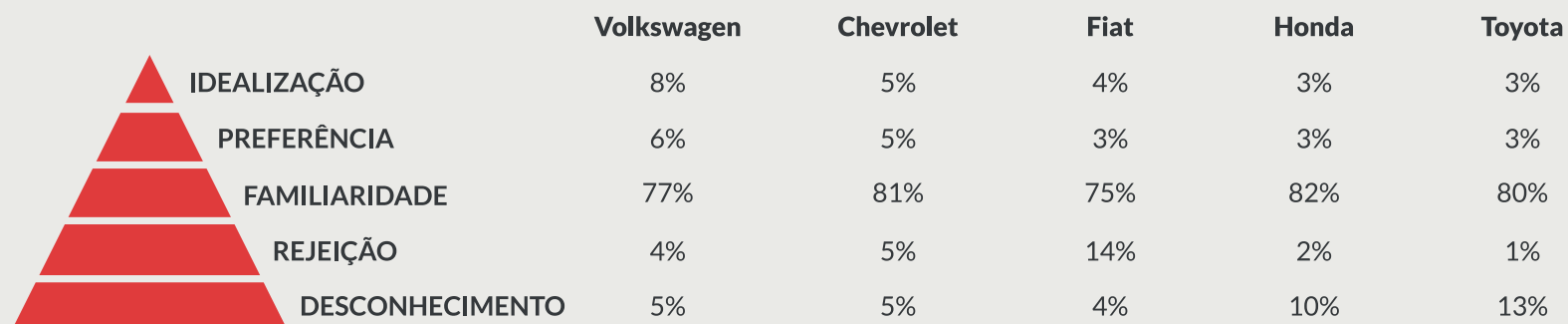
Para cerveja, por exemplo, sabor é um atributo perceptual fundamental.

A Auditoria de Marca é conduzida por meio de entrevistas pessoais com respondentes que pertencem ao mercado potencial das marcas que estão sendo auditadas. Normalmente, são avaliadas de cinco a oito marcas em cada projeto, para certa categoria de produto.

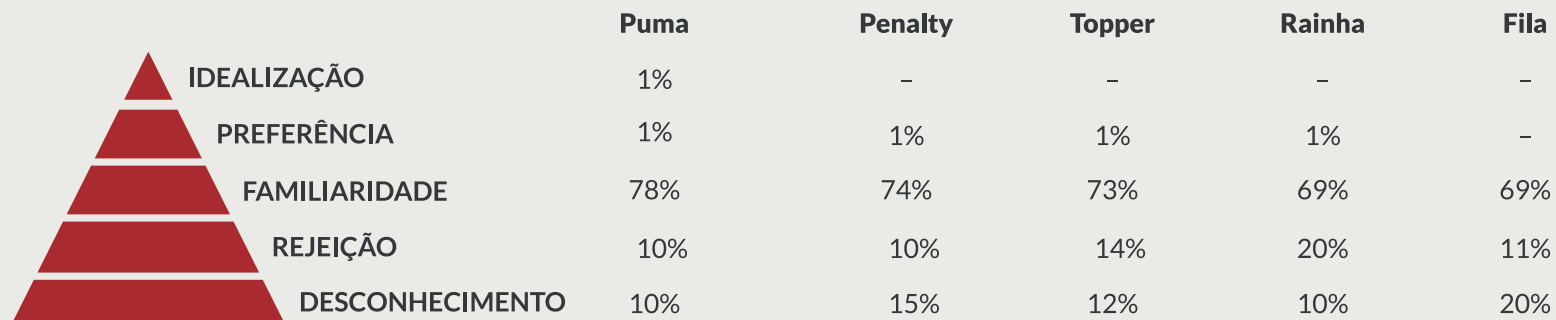
A Auditoria de Marca é tanto mais interessante e útil quanto mais competitivo for o mercado. A classificação dos consumidores, para determinar sua posição na pirâmide, é feita com base na resposta dada a cada uma das variáveis, submetidas a um software específico para essa finalidade. Nesse sistema, todas as variáveis são combinadas de forma a estabelecer os critérios de corte dos cinco degraus da pirâmide. Evidentemente, quanto mais positivo ou favorável for o conjunto de respostas, mais alta é a posição que o consumidor ocupará na pirâmide.

Veja os exemplos para duas categorias de produto:

Fabricantes de automóveis - 2012



Estudo publicado na revista Época Negócios Total da amostra nacional: 10.000 – Classes A, B, C (Brasil)



Estudo publicado na revista Época NegóciosTotal da amostra nacional: 10.000 – Classes A, B, C (Brasil)

Aprendendo com a Auditoria de Marca

Esse é um modelo já empregado em várias categorias de produtos de consumo e de serviços. A TroianoBranding auditou mais de 900 marcas e, baseado em tal experiência, indico alguns pontos relacionados ao uso dessa metodologia.

– A forma de classificar permite, de fato, diferenciar vários perfis de consumidores. Essa diferenciação pode ser percebida quando se traçam os perfis por meio de outras questões existentes no mesmo questionário (relativas a comportamento de consumo, estilo de vida e consumo de mídia, por exemplo).

– A diferenciação de perfis de consumidores tem uma evidente utilidade mercadológica. Ela permite direcionar melhor os esforços de comunicação. Atividades de marketing de relacionamento, por exemplo, fazem mais sentido para os que estão no degrau superior da pirâmide do que para os demais. Por outro lado, consumidores no nível Familiaridade precisam ser mais informados do que os outros sobre as vantagens competitivas da marca em relação aos concorrentes.

– O modelo da pirâmide é sensível, principalmente, aos efeitos de comunicação sobre a marca. Marcas que sofreram maiores alterações, por exemplo, foram mais afetadas na distribuição dos consumidores na pirâmide de um período para outro. Em outras palavras, as dimensões que fazem parte desse sistema – *awareness* (conhecimento/percepção), preferência, rejeição e percepção global de qualidade – dependem muito dos efeitos da comunicação da marca.

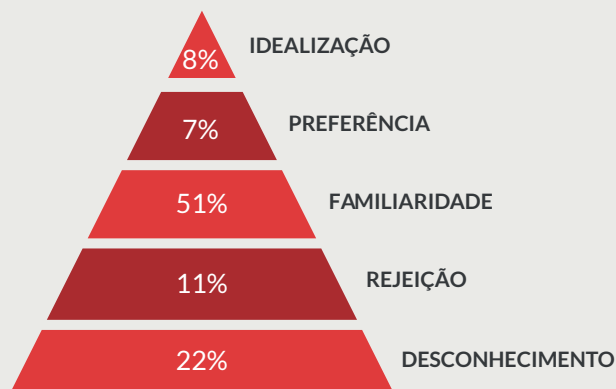
– Quase dois terços dos consumidores (63%) têm laços apenas de familiaridade com as marcas do mercado! Isso indica que a maior parte deles ainda não se definiu por marca alguma, nem a favor, nem contra. Pode até haver sinais de consideração por certas marcas, mas nada que caracterize preferência. Se você confrontar os consumidores com perguntas diretas, eles serão obrigados a se manifestar a favor de uma ou de outra. Mas, em seguida, voltam a seu estado anterior de indefinição. Os consumidores transitam entre as marcas com asséptica neutralidade. Aliás, esse enorme contingente de “indecisos” assegura grande parte dos empregos em marketing, comunicação, consultorias, empresas de serviços de marketing etc. Afinal, é como se dois terços do trabalho ainda estivessem por fazer. A maior batalha será travada na arena do patamar Familiaridade. A questão é o quanto as marcas têm sido capazes, de fato, de seduzir de modo mais permanente seus *prospects*, cooptá-los e resgatá-los da neutralidade, ou seja, empurrá-los para cima na pirâmide e multiplicar negócios com essas pessoas. Nessa grande arena, formada por quase dois terços do mercado, propaganda e comunicação de massa ainda são muito importantes. Daí para cima na pirâmide, não mais.

– O último degrau (Idealização) significa o céu para as empresas. E o céu não é para muitos: somente 9% dos consumidores, em média, habitam esse patamar. Apesar disso, sua contribuição para os negócios da marca é enorme. Estimamos que, ponderadamente, eles respondem por muito mais do que 9% do consumo da marca. Não desperdice comunicação para atingi-los; invista em marketing de relacionamento,

– pois é isso que funciona bem. De tão leais, esses clientes estimulam o boca a boca positivo e neutralizam o negativo. Bem que eles mereceriam um holerite da empresa todo final de mês!

– Os resultados das mais de 900 marcas auditadas permitem observar uma consolidação dos valores médios dos diversos patamares.

Auditoria de Marca (valores médios dos 5 patamares)



O padrão médio de Idealização em nosso mercado é menor do que muitos poderiam supor. Isso quer dizer que o número de pessoas que têm uma relação apaixonada com determinada marca e são seus clientes cativos não chega, em média, a 10% do mercado potencial da marca.

Tal fato esconde, no entanto, o peso que esse segmento de consumidores tem nos negócios da marca em geral. Ou seja, seu valor vai muito além de sua dimensão.

Uma primeira evidência disso é sua contribuição para o volume vendido da marca. Em algumas categorias de produtos que a TroianoBranding auditou, como é o caso de cervejas, os idealizadores de determinada marca consomem mais da metade do volume comercializado por ela!

Uma segunda evidência é o papel que exercem de advogados da marca. A disposição dos idealizadores em atuar como parte da cadeia de transmissão de mensagens e de informações positivas em geral sobre a marca é muito grande.

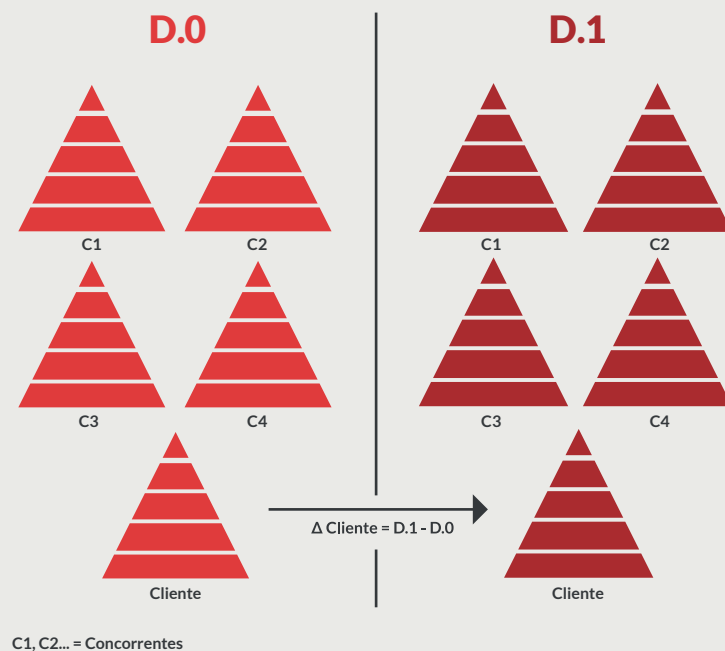
Na Auditoria de Marca, o patamar Familiaridade é quase sempre o maior. Nesse terreno, ocorrem as grandes disputas mercadológicas. Aí são cooptados novos consumidores mais fiéis e mais apaixonados pelas marcas. O degrau Familiaridade é suficientemente grande para nos fazer pensar em quanto ainda há de espaço para a evolução técnica e profissional da função de marketing em nosso mercado. Trata-se de um “cabo de guerra”: de um lado, consumidores puxando para exercer seu poder de comparação e escolha antes de se decidir por alguém; do outro, profissionais de marketing e comunicação puxando, envolvendo e seduzindo consumidores com demonstrações de superioridade da marca. Nesse ambiente de “corda tensa”, boa parte das empresas define seu *bottom line* e o êxito de suas metas de mercado.

Não se sabe exatamente o quanto custa para as empresas o fosso da Rejeição. Os indicadores, porém, permitem intuir que é muito caro! Não só pela irremediável perda desses consumidores, ainda que não para sempre, mas pelo *buzz* negativo que eles disseminam. De alguma forma, eles são os antípodas dos idealizadores. A atitude corrosiva

dos que rejeitam consome saldo médio e *goodwill* da marca. Quem já presenciou conversas em mesas de bar com alguém explicando por que a marca X de cerveja dá dor de cabeça e por que não tem água de boa procedência, sabe bem o que estou falando.

– Um dos grandes benefícios da Auditoria de Marca é servir de critério para avaliar a eficácia líquida dos investimentos em comunicação na marca. A natureza das variáveis e dos atributos que compõem o sistema é sensível aos esforços de comunicação de marketing. Em uma época em que os sistemas rígidos de remuneração das empresas de comunicação estão sendo rediscutidos, dispor de ferramentas para medir o incremento de valor e de poder agregado às marcas passa a ser providencial. Por tal razão, essa metodologia da Auditoria de Marca tem sido usada como indicador no cálculo de remuneração variável. O processo pressupõe que o sistema seja aplicado, pelo menos, em dois momentos distintos: no D.0, isto é, antes do início do esforço de comunicação de marketing, e no D.1, período seguinte ao dos investimentos em comunicação. A comparação das pirâmides de Auditoria D.0 e D.1 revela a eficácia dos investimentos feitos no desenvolvimento do poder da marca.

Auditoria de Marca (análise de evolução histórica do período D.0 ao D.1)



A última observação relaciona-se a uma situação peculiar do Brasil e de outros países da América Latina. Nos últimos anos, medidas de *top-of-mind* tornaram-se muito populares entre profissionais de comunicação e marketing. Alimentado pela imprensa, o *top-of-mind* é, muitas vezes, tratado como um prêmio que distingue as marcas “ganhadoras” – atitude precipitada e perigosa. Em tal cenário, esse modelo de Auditoria de Marca é uma forma de se contrapor a essas atitudes. *Top-of-mind*, como sabemos, é sobretudo uma medida da

notoriedade da marca e não de seu valor para o consumidor. Aliás, análises da correlação de Pearson¹, realizadas pela TroianoBranding, mostram que ela é alta entre marca preferida em primeiro lugar e marca associada a produto de qualidade, mas não, obrigatoriamente, entre *top-of-mind* e qualquer uma dessas duas variáveis. Ou seja, *top-of-mind* por si só não garante a eficácia mercadológica da marca.

Como diz Don Schultz (Northwestern University), estamos vivendo o período de *brandwagon*, trocadilho muito pertinente com o clima de *bandwagon*, no qual todos parecem ir atrás uns dos outros, fazendo e dizendo as mesmas coisas.

Nesse clima, é necessário ir além da retórica, contribuindo de fato para medir a força das marcas e sua capacidade de gerar negócios. Aliás, é para isso que serve a Auditoria de Marca: ser uma suprema ferramenta de geração de negócios, ajudando a medir a força das marcas e seu padrão de envolvimento com consumidores.

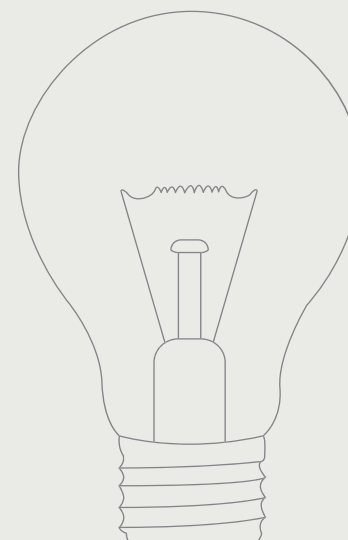
Para terminar, deixo três mensagens importantes:

– Está na hora de desfazer uma nefasta confusão histórica entre força de marca e imagem de marca. Esta última pode ser um vetor que compõe a primeira e dá sustentação a ela. No entanto, medir força é algo que vai muito além das clássicas medidas de imagem.

– Vivemos a era do resultado, da *accountability*. Medir força de marca é mais do que um luxo ou uma opção; é a expressão de uma

necessidade de contar com indicadores sólidos sobre a eficácia dos investimentos das empresas em comunicação de marketing.

– Ou nós fazemos, ou os financeiros farão por nós! Os financeiros têm uma natural habilidade para avaliações matemáticas e cálculos de resultados sobre investimentos. E eles estão cada vez mais preparados e dispostos para equacionar medidas de *return on investment* (ROI, “retorno sobre o investimento”) e, portanto, muito próximos também do equacionamento de medidas de *return on brand investment* (robi, “retorno sobre o investimento em marca”). Ou nós, profissionais de marketing e comunicação, estabelecemos uma coalizão para fazer com eles, ou eles farão por nós, dentro de muito pouco tempo!



¹ O coeficiente de correlação de Pearson, também chamado de “coeficiente de correlação produto-momento” ou simplesmente de “r de Pearson” mede o grau da correlação entre duas variáveis de escala métrica. (N. E.)

A evolução de um conceito

Nestes últimos 20 anos, as ideias sobre gestão de marcas sofreram enorme evolução. De um assunto que era tratado com atenção e seriedade apenas por algumas multinacionais, principalmente na área de produtos de consumo, os conceitos que envolvem gestão de marcas se disseminaram, se popularizaram e também se banalizaram. Até fabricantes de remédios genéricos fazem questão de dizer que têm marca!

Ao mesmo tempo, a importância da gestão de marcas escapou do domínio exclusivo do departamento de marketing e invadiu os segmentos corporativos, o setor financeiro e um conjunto de fornecedores da empresa. Pensar na administração da marca passou a ser uma preocupação tão abrangente quanto pensar em cultura organizacional e compromissos sociais.

Além de ser uma das cláusulas mais importantes no *job description* dos CEOs, administração da marca diz respeito a quase todo o pessoal nas organizações de hoje, tanto os executivos da esfera estratégica quanto os funcionários que operam nos planos tático e operacional.

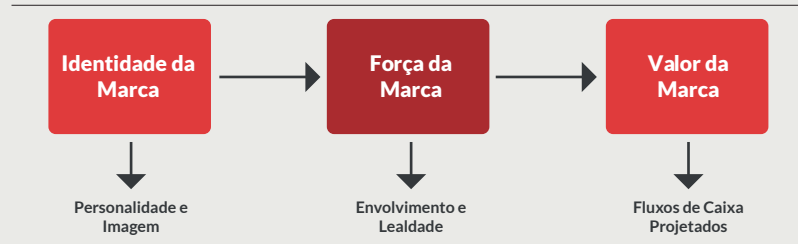
Virou pecado dizer não estar preocupado com a marca da empresa ou de seus produtos! O crachá dos empregados ganhou importância e pesa mais no peito. Fornecedores de serviços de marketing (agências de propaganda, escritórios de design, relações públicas,

promoções) declaram compromisso sagrado com o fortalecimento da marca de seu cliente. Empresas de pesquisa incluíram estudos de marca na primeira página de seus portfólios. Profissionais da área corporativa justificam sua existência pela gestão institucional da marca e dizem que são apaixonados por ela desde crianças.

Executivos de marketing declaram seu amor incondicional à marca, como sua suprema ferramenta de negócios. E, pouco a pouco, chegaram os executivos de finanças. Afinal, os ativos intangíveis, entre os quais as marcas, representam cada vez mais no valor de mercado das empresas.

Todos querem tirar uma casquinha, todos se sentem obrigados a fazer uma reverência, um salamaleque, todos dizem ser impossível passar por cima da marca. Todos perceberam que a paridade técnica entre produtos e serviços deslocou o eixo da concorrência no mercado: de uma disputa de produtos para uma competição entre marcas. Gestão de marcas é um capítulo incorporado definitivamente ao moderno receituário de administração. Um dos cursos criados recentemente pela Kellogg, de Chicago, uma das mais conceituadas escolas de negócios do mundo, é sobre *branding*. Ou seja, não estamos no fim nem no princípio do fim, mas apenas no fim do começo!

O momento vivido atualmente é fruto da evolução gradual de um conceito que procuro ilustrar no gráfico. Ele foi inspirado em um *paper* de Lisa Wood, na *Management Decision*.



Identidade da marca.

Esse foi o primeiro estágio de consciência sobre o assunto. Nele, surgiram as preocupações, hoje comuns para todos, sobre personalidade e imagem da marca. Aliás, o mercado brasileiro dispõe de ferramentas muito sofisticadas e poderosas para mapear identidade e alimentar seu desenvolvimento e monitoramento. Basta usá-las!

Força da marca.

Na década de 1990, difundiram-se as medições de envolvimento da marca com clientes e *prospects*. Gerenciar lealdade e acompanhar padrões de satisfação refletem a preocupação com a força da marca. A consciência de que marcas fortes têm maior propensão para impulsionar *market share*, estender negócios novos e gerar mais lucratividade tomou conta do mercado. Mais que isso, consolidou-se a certeza de que a força da marca e o bom-humor dos acionistas são a mesma coisa.

Valor da marca.

Os financeiros e o principal executivo da empresa perceberam que isso era muito importante para ficar exclusivamente no habitat de marketing. Identidade sólida gera marcas fortes. Marcas fortes geram substanciais fluxos de caixa futuros. Pronto: os financeiros sabem como ninguém estimar o valor de um ativo, baseados na capitalização de seus lucros futuros.

Foi também na década de 1990 que se multiplicaram os cálculos do valor econômico das marcas. Mas os financeiros sabem que esse valor nasceu do trabalho consistente da administração de marketing, junto a um exército de fornecedores de comunicação e agências de propaganda.

Hoje, convivemos com as três fases desse processo simultaneamente. Há trabalho e desafio para todos. E mais: não há territórios privativos. Todos estão comprometidos com um pouco de tudo. Na era em que os muros caíram dentro das organizações e acontece uma bem-vinda “promiscuidade” entre os departamentos, a gestão da marca unifica propósitos e integra pessoas.

Celebridades e marcas: O encontro

Basta eu ligar a TV, à noite, para me sentir em um grande hipermercado. Fico impressionado com o número de marcas de carne e osso com as quais me deparo. Falo das marcas de celebridades. Artistas, apresentadores, cantores e esportistas que povoam os canais e nossa vida todos os dias. E também de gente que não é nada disso, mas ficou superconhecida!

Celebridades transformam-se em marcas quando percebem o enorme potencial de negócios que pode gravitar em torno de sua expressão pública. Aliás, os veículos de comunicação nunca imaginaram isso, porém não seria injusto se cobrassem um *branding fee* das celebridades que ajudam a criar, um *branding fee* pelos negócios dessas pessoas que ultrapassam as fronteiras do próprio veículo de comunicação.

Celebridades são marcas porque partilham das mesmas regras que regem a vida das marcas do mercado. Veja por que tudo isso não é apenas uma metáfora, observando estas enormes convergências entre marcas e celebridades:

Marcas e celebridades buscam *share*. Pode haver algo mais simples do que isso? Ambas vivem de sua capacidade de fazer crescer o espaço de mercado que ocupam. O momento difícil na vida de uma celebridade é o da consciência da redução de seu *share*. Quem se lembra de Norma Desmond no filme *Crepúsculo dos deuses* (*Sunset Boulevard*) há de concordar comigo.

Marcas e celebridades possuem uma estrutura de personalidade. Os traços de caráter, a maneira como se expressam, a roupa que vestem, os locais onde aparecem, o tipo de atividade que exercem etc. são o berço de uma estrutura de personalidade que, organizadamente ou não, vai se desenvolvendo com o tempo. Um grande esportista hoje injeta orgulho em todos nós, brasileiros, e também é um espelho do estilo descontraído de como somos como povo. Dá para adivinhar a quem essa personalidade corresponde?

Marcas e celebridades buscam *uniqueness*. *Uniqueness* é aquilo que faz com que a marca seja percebida como distinta das concorrentes, ainda que os produtos sejam fisicamente muito semelhantes. Dizem que no mercado de cerveja, a gente “bebe imagem”. Afinal, boa parte dos testes cegos empata. Quer

saber o que mais irrita as celebridades? Você confundir uma com a outra e não identificar sua *uniqueness*.

Marcas e celebridades têm uma natural propensão a estender suas linhas de produtos. Celebridades também têm entropia, isto é, a força de sua expressão pública e respeitabilidade alimenta a existência de extensões de linha. O princípio é o mesmo que organiza a arquitetura das marcas: se essa pessoa que eu admiro assina determinado produto, ele deve ser bom; além disso, eu me aproximo do universo simbólico idealizado dessa celebridade. Às vezes pode até parecer ingênuo, mas é assim mesmo que os consumidores pensam. É exatamente isso que ouvimos deles em pesquisas.

Marcas e celebridades disputam espaços na “gôndola”. Acesse qualquer veículo de comunicação e veja como a guerra pelo *shelf space* é furiosa. Ou, então, acompanhe, durante algumas semanas sucessivas, as edições de revistas de celebridades.

Aliás, a necessidade de abrir mais “espaços de gôndola” transforma esse segmento editorial em um dos mais promissores em vários países.

Marcas e celebridades têm um público-alvo. E como têm! O público-alvo defende. Os outros atacam, criticam, desprezam. Como muitas marcas, as celebridades dividem o mercado.

As unanimidades são poucas. As celebridades mais bem resolvidas são as que olham com carinho e atenção para seu público-alvo – e sem ressentimentos por não serem amadas por todo o mercado. Exatamente por todos esses pontos de convergência, as celebridades, assim como as marcas tradicionais, precisam administrar suas carreiras como negócios. Algumas já fazem isso, outras continuam resistindo com a força de seu ego e a onipotência de sua intuição.

Noiva não se escolhe no altar

Se 70% das decisões de compra fossem realmente tomadas no ponto de venda, como se comentava insistentemente há alguns anos, concentraríamos 70% dos *budgets* de comunicação ali e pronto. Os outros 30%, distribuiríamos por “perfumarias”, como comunicação, design de embalagem, marketing direto etc. Não é bem assim que as coisas acontecem. A decisão no ponto de venda não é um comportamento intempestivo, impulsivo e repentino do consumidor. Essa decisão favorece marcas que fizeram bem direitinho a lição de casa, marcas que já estiverem no portfólio de preferências do consumidor, antes de ele colocar seus pés na loja. Se você perguntar ao consumidor quantas vezes ele escova os dentes por dia, ele responderá três. Se você perguntar a ele se há muita propaganda na televisão e nas revistas, ele dirá que sim. Mas essas respostas são política e socialmente muito corretas e convenientes.

Da mesma forma, responder que decido no ponto de venda é reconhecer que eu, consumidor, sou soberano nessa tomada de decisão e nada do que vi antes me influenciou. Estudos mais ingênuos podem levar a essas conclusões perigosamente equivocadas.

Os resultados de um estudo realizado pela TroianoBranding mostra o oposto, isto é, os consumidores já chegam aos pontos de venda com sua estrutura de preferência por marcas definidas. Ninguém se apaixona pelo filho apenas a partir da maternidade. O envolvimento começa muito antes. É mais ou menos assim com a opção por marcas. Hoje, tenho muito mais certeza de que a decisão pela marca no ponto de venda não envolve 70% das compras.

Para ter esse grau de certeza, estudamos 14 categorias de produtos de consumo:

Sabonete	Leite de caixinha
Creme dental	Biscoito
Papel higiênico	logurte
Detergente em pó	Macarrão
Detergente líquido	Arroz
Óleo de cozinha	Farinha de trigo
Margarina	Xampu

Durante um mês, realizamos 200 entrevistas em 100 lares paulistanos das classes A e B, com mulheres responsáveis pelas compras domésticas. Na primeira entrevista, medimos o grau de preferência que elas declaravam ter pelas marcas de produtos de cada uma dessas 14 categorias. Com isso, poderíamos conhecer a magnitude da energia potencial, se posso dizer assim, de cada marca, ou seja, o nível de propensão teórica para que cada uma das marcas viesse a ser escolhida no momento da compra, dentro do ponto de venda.

A segunda entrevista foi realizada um ou dois dias após a principal compra mensal de supermercado. A entrevistada sabia que voltaríamos, mas ignorava qual o tipo de informação que gostaríamos de obter nesse retorno. Na segunda visita, perguntamos em quais

daquelas 14 categorias haviam sido feitas compras na recente ida ao supermercado e, em seguida, verificamos qual a marca de produto efetivamente comprada.

Eureka! A convergência entre o portfólio de marcas preferidas e as que foram de fato compradas é muito grande. Em 11 das 14 categorias de produto, a convergência foi de pelo menos 65%; em duas delas, chegou a mais de 80% – ou seja, índices de preferência eloquentes.

Características do Projeto

MOMENTO 1	MOMENTO 2
Pré-compra	Pós-compra
Identificamos as duas marcas preferidas para cada uma das categorias apresentadas	Medimos quais marcas foram EFETIVAMENTE compradas
ENERGIA POTENCIAL	ENERGIA POTENCIAL

Índice de Convergência

Categoria	IC
Pré-compra	83
Detergente em pó	81
Arroz	77
Detergente líquido	73
Margarina	72
Farinha de trigo	72
Macarrão	71
Biscoito	70

Não existe mágica nessa Física das Marcas: o ponto de venda é apenas um ponto de contato com a marca. Nele, a energia potencial (preferência ou idealização) transforma-se em energia cinética (compra) somente quando já existe energia potencial armazenada na marca.

Os resultados obtidos mostram que, se o resultado de 70% tem algum significado, é o oposto do que se costuma comentar por aí. A decisão de compra estava tomada antes! Toda a comunicação fora do ponto de venda criou sistemas de preferências e idealização por marcas. A decisão dentro do ponto de venda é apenas a reafirmação do romance com elas. Casamos no altar, mas a noiva, escolhemos antes.



Louco ou local?²

Há cem anos, não havia global brands.
Dentro de mais cem anos, não haverá
apenas global brands!

O que pode parecer um inevitável e irresistível processo de total dominação planetária, não é. O fluxo internacional de capitais, a circulação de bens e serviços ao redor do mundo, a maravilhosa rede de comunicação a que estaremos cada vez mais atados não matarão os *players* locais. Não teremos apenas os mesmos produtos nas gôndolas de Milão, Joinville, Boulder, Poços de Caldas e Bangcoc.

Aliás, os particularismos locais nunca estiveram tão à flor da pele, mesmo com a União Europeia, com o euro e com um parlamento continental. Na verdade, os movimentos separatistas e a preocupação com a sólida preservação de princípios e patrimônios nacionais continuam mais vivos do que nunca. Tudo se passa como se o temor da pasteurização global despertasse os sentimentos, às vezes latentes, às vezes manifestos, de defesa de identidades nacionais ou culturais.

A suposta invasão das marcas globais não se parece com os *mariners* dominando a ilha de Granada. Não há nada tão onipotente como isso acontecendo nos mercados internacionais ou no Brasil. O desembarque

de marcas globais continuará dividindo a praia com as marcas domésticas, em maior ou menor proporção.

Podemos dividir o raciocínio da seguinte maneira:

- há fortes razões para que as marcas globais continuem avançando.
- há fortes razões para a preservação de marcas domésticas.

É simples assim. Não pense que estamos assistindo a um jogo de mata-mata. Isso lembra mais um longo e interminável jogo de frescobol, no qual a convivência e a integração são mais importantes que a eliminação do outro.

Quais são as principais razões para que as marcas globais continuem avançando entre nós?

A primeira e mais óbvia são os benefícios de escala que rateiam custos de desenvolvimento, de P&D (pesquisa e desenvolvimento), de comunicação, de gerenciamento etc. Por que o sistema que foi desenvolvido na Espanha não pode ser estendido para outros países, em condições semelhantes de mercado? Só a insensatez corporativa recomençaria do zero em outro país quando é possível transferir a experiência acumulada para além das fronteiras originais.

– Quando as marcas estão longe de sua casa de origem, podem contar com plataformas de mídia e de distribuição que se estenderam

² Texto extraído de: Jucá, Fernando & Troiano, Jaime. “Louco ou local?”, 2006. (N. A.)

– no planeta. Mídias globais e canais de distribuição globais estão à disposição de quem gerencia o trânsito e a evolução das marcas e produtos em novos mercados.

– Quando você vir um garoto com boné ao contrário, camiseta com inscrição em inglês e tênis Nike, por exemplo, duvido que saiba de que país ele é. Ao lado do passaporte de seu país, ele carrega outro: um “passaporte” que lhe dá acesso à comunidade internacional de que ele também faz parte. Ou seja, há cada vez mais segmentos de pessoas com habilidades e valores globais, sem que se anule sua personalidade nacional. Isso vale não apenas para a garotada, mas também para outros grupos sociais. Quer dizer: pessoas com perfil e valores globais são naturais consumidores globais. Pensamos até o inverso: as marcas globais só se desenvolvem porque nasceram consumidores globais.

– Por mais que possamos negar, nós e vários outros povos de países em desenvolvimento, somos “malinchistas”. O “malinchismo” é a ingênua, mas poderosa, síndrome da paixão pelo que vem do Primeiro Mundo. Como explicado no capítulo 1, Malinche, uma das amantes de Hernán Cortés, amava o que ele trazia da Espanha para ela. É incalculável quantos pontos de share o “malinchismo” já ajudou as marcas globais a conquistarem!

Bem, essas são razões muito fortes para o avanço das marcas globais. No entanto, temos observado que muitos executivos de multinacionais, que administram fortes marcas regionais, estão vivendo o seguinte drama:

“Faz mesmo sentido esse processo de globalização das marcas, no meu caso? Será que na busca desses benefícios – como as tais economias de

escala – não estou matando nossa fonte de receitas no Brasil? Isso não é loucura?”

A pergunta é boa. E nos tem sido feita de forma cada vez mais frequente. Por isso, propusemos quatro situações sobre as quais, mesmo sem contrariar o movimento globalizante, vale a pena pensar com mais calma, antes de eliminar uma determinada marca local.

Situação 1

Mercados que valorizam mais a “tradição” e exibem poucas mudanças de produto ao longo do tempo (e, portanto, não são percebidos como de alta inovação).

Há mercados de alta inovação, como eletrônicos e moda, que se beneficiam muito do “espírito global”. Por outro lado, se a empresa atuar em mercados muito tradicionais, talvez valha a pena manter a marca local. Por exemplo, as marcas de café brasileiras que foram incorporadas a empresas internacionais foram, sabiamente, mantidas. E mais: será que alguém teria peito para matar as marcas Arno ou ou Guaraná Antártica, ou Itaú, ou Vitarella no Nordeste, ou Panvel no Sul e substituí-las por *players* globais? Parece que há alguns traços de caráter que nos aproximam e nos mantêm muito mais próximos de marcas que conhecemos desde crianças.

Situação 2

Mercados em que o ciclo de recompra é longo. Imagine como é difícil conduzir processos de *phase-out* em cenários como esse. Com determinada marca de tintas, por exemplo: é só pensar de quanto em quanto

tempo nos dispomos a pintar de novo a casa ou o apartamento onde moramos e, portanto, como os contatos com marcas dessa categoria estão separados por longos períodos de tempo.

Situação 3

Mercados que podem se beneficiar do “sentimento de orgulho nacional”. Há mercados que, por diversas razões, estão muito enraizados em nossa nacionalidade. São parte de nossa linguagem e de nosso curriculum vitae de brasileiros. Por mais que saibamos reconhecer, racionalmente, o valor, a tradição e a qualidade industrial de cervejas europeias e norte-americanas, é difícil imaginar a mesa de bar ou o carrinho de supermercado cheios de marcas estrangeiras.

Situação 4

Mercados em que o processo de globalização de marcas parece inexorável, mas têm na mira marcas locais de alto prestígio e reputação.

Marcas como Arno e Walitta convivem com grupos internacionais fortes e respeitados. Não sabemos, nem nos atrevemos a fazer qualquer consideração sobre os planos dessas empresas. Mas imagine se amanhã elas estivessem fora das prateleiras e dos corredores de lojas de eletrodomésticos e hipermercados e, em seu lugar, encontrássemos apenas *players* globais. Nada contra eles. Porém, podemos antecipar o sentimento de vazio de muitos compradores, na ausência de marcas como essas.

Em resumo, achamos que, isoladamente, qualquer uma das duas direções – movimento globalizante ou manutenção das marcas locais – é ingênua e precipitada.

As marcas globais continuarão ocupando posições fortes no mercado e avançando onde elas têm um papel a desempenhar. Esqueça qualquer sentimento manifestado à la Policarpo Quaresma. Esqueça qualquer traço de esquerdismo xenófobo. Não somos mais a Terra de Santa Cruz nem a Ilha de Vera Cruz. Estamos definitivamente integrados no circuito internacional, a despeito das vacilações e resistências dos últimos dois governos no equacionamento de acordos comerciais com outros países. Nesse circuito internacional, transitam marcas de bens e serviços com os quais nossos consumidores também podem se beneficiar.

Por outro lado, o que demoramos muitas décadas para construir, e hoje está hospedado no coração e na mente de nossos consumidores, vai perdurar.

Ao contrário desse idílico e romântico manifesto, nossa opinião é que fortes marcas brasileiras, locais, permanecerão não por um doce sentimento nostálgico. Permanecerão porque, em muitos casos, são mais capazes de garantir importantes fluxos de caixa para seus detentores. Permanecerão porque têm um valor econômico incapaz de ser ignorado, como qualquer outro ativo substancial da empresa. Permanecerão porque os consumidores procurarão por elas nos pontos de venda.

Tão louco e adolescente quanto achar que as marcas globais deixarão de avançar em nosso mercado é supor que elas ocuparão todos os espaços em nosso mercado local!

Como sucatear marcas em dez lições

O risco de sucateamento de marcas ronda constantemente as empresas, sem que elas tenham total consciência do que está acontecendo. E existem “técnicas de sucateamento” muito sofisticadas e eficazes. Para quem não as conhece, aí vão dez lições. Garanto que, se usadas com consistência e regularidade, não há marca que resista a elas!

1. Reduza sua verba de comunicação. Corte sempre o máximo possível e evite que a comunicação possa realimentar a magia que conecta o consumidor à marca. Se não for possível cortar, encha sua comunicação com atributos e *features* de produto.
2. Conte-se com aquilo que seus vendedores e representantes dizem a respeito do mercado e da marca. Afinal de contas, eles estão na linha de frente, ou seja, ninguém mais apto para reportar o que se passa por lá. Conte-se com a opinião dos vendedores, porque nada melhor do que pedir ao cabrito que tome conta da horta.
3. Amplie ao máximo as extensões de marca. Use toda a vitalidade e o “saldo médio” da marca para abrir novas frentes de mercado e introduzir novos produtos. E não se preocupe em medir quanto as novas introduções exaurem a marca ou em avaliar se a direção dos novos lançamentos fortalece seu valor.
4. Mude constantemente de agência. Novas agências oxigenam a marca e têm sempre a virtude de questionar o que a anterior fez. Não se contente com uma relação duradoura, em que a agência também seja guardiã da marca. Mudando constantemente, as chances de a marca desenvolver múltiplas personalidades cresce. E, dessa forma, ela poderá estabelecer interfaces distintas para diferentes perfis de público, já que terá muitas caras.
5. Delegue a função de gerir a marca exclusivamente ao pessoal de marketing. Afinal de contas, que contribuição os profissionais de outras áreas – financeiros ou engenheiros, por exemplo – poderiam dar? Que sentido existe em comitês multidisciplinares, para falar de um tema que interessa apenas a quem administra esse bem intangível? Pura perda de tempo!
6. Tenha sempre uma comunicação moderninha. Em um país onde 40% da população tem até 25 anos, ser maduro ou velho é um pecado mortal. Trate de fazer com que a comunicação da marca e todos os sinais que ela emite sejam sempre jovens, atuais e contemporâneos!
7. Gaste só o indispensável em estudos de comportamento e pesquisa. Na verdade, sempre que possível, evite! Meu primo Amadeu disse-me algumas vezes que não andava bem. Eu

então lhe perguntei por que não marcava uma consulta médica. E ele disse: “Eu, hein? E se o médico descobrir que eu tenho alguma coisa?”. Para não ter de enxergar os eventuais problemas que a marca possa estar enfrentando, evite consultar o consumidor. Os caminhos de correção e as oportunidades de desenvolvimento não serão identificados, mas pelo menos elimina-se o risco de fuçar e fazer descobertas indesejáveis.

8. Concentre seu investimento de comunicação no ponto de venda. Estudos recentes atestam que o consumidor faz suas opções no ponto de venda. Algo em torno de 70% das decisões são tomadas nesse momento. Por que então alocar recursos de comunicação para falar da marca fora desse espaço? Só porque o consumidor já chega à loja com um repertório de marcas predeterminado? Inserir a marca nesse repertório de preferidas e idealizadas depende de muito investimento e esforço anterior ao momento da compra. Um extenso trabalho fora da loja garante que a marca seja uma opção atraente dentro da loja. “Mas quem sabe eu consiga seduzir o consumidor dentro do ponto de venda, como se fosse amor à primeira vista? Assim, tudo o que seria feito antes vira 100% economia.”

9. Economize tudo o que for possível em design e embalagem. Aquele sobrinho que está fazendo comunicações e tem jeito para desenho vai achar o máximo essa oportunidade. Às vezes, pode-se recorrer também à prima que está no último ano de arquitetura. Afinal de contas, bom gosto não precisa ser caro!
10. Acredite que as marcas são fortes o suficiente para resistir a essas nove primeiras lições.

