

O desafio de criar experiências

É preciso fazer o consumidor se relacionar com a marca de forma positiva, diz Philip Kotler em entrevista exclusiva

Se você tivesse a opção de comprar, pelo mesmo preço, todas as fábricas da Coca-Cola ou a marca, o que escolheria? Philip Kotler não tem dúvida: a marca. “Não consumimos produtos, mas sim a imagem que temos deles”, justifica. Construir uma marca não é apenas dar um nome a um produto, é gerar uma experiência. Isso significa levar em conta o contato que as pessoas têm com a marca e fazer com que as experiências sejam positivas.

Em entrevista exclusiva a HSM MANAGEMENT, o maior especialista de marketing do mundo não só define com grande clareza esses conceitos como também avança sobre temas que preocupam todos os executivos atualmente: a disputa entre marcas próprias do varejo e marcas industriais e as armas com que cada lado conta; as marcas capazes de criar uma comunidade de clientes leais; as extensões lógicas de marca e as ilógicas; e a disputa entre marcas mundiais e locais. Ilustrando a entrevista está o quadro sobre globalização, baseado em estudo feito com 1.792 marcas (veja página 96).

Começando pelo começo: qual é a diferença entre uma marca e um nome comercial?

Uma marca é um nome. Quando uma marca é forte, no entanto, nos faz pensar em mais coisas do que apenas em um nome. Podemos fazer um teste perguntando às pessoas o que lhes vem à mente ao ouvir a menção de uma marca. Se disserem “só o nome, mais nada”, então não se trata de marca forte. Uma marca sólida traz muitas e muitas coisas à memória.

O que uma marca forte nos faz pensar, por exemplo (veja quadro na página 99)?

A marca deve suscitar algo sobre a personalidade das pessoas que fundaram a empresa, o que ela faz de bom, seus representantes, a qualidade, o serviço, a afabilidade, o lugar de origem e assim por diante. Os fundadores da empresa de sorvetes norte-americana Ben & Jerry gastam 7% de seu faturamento com obras de caridade e, quando eu compro um sorvete deles, o que me vem com mais força à mente é: meu

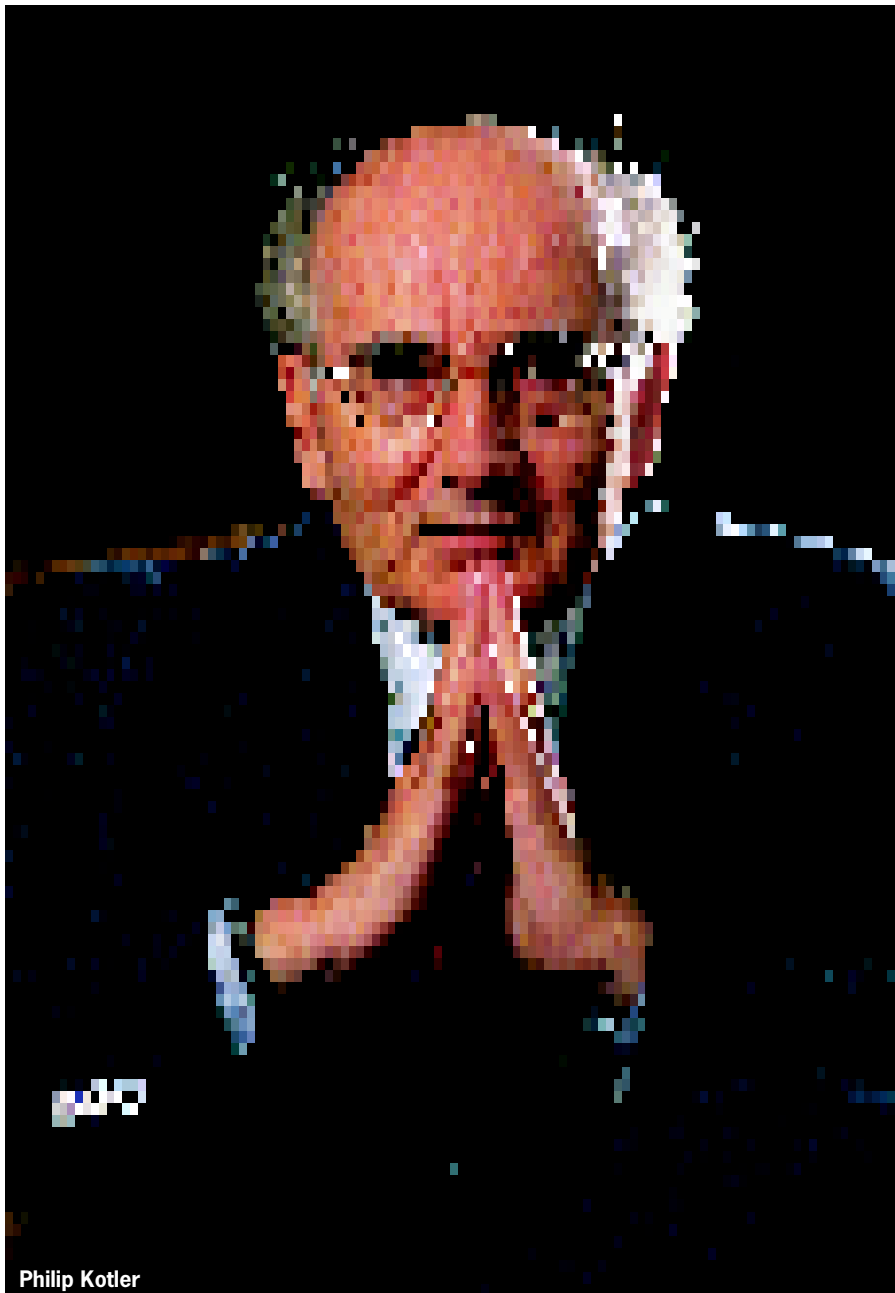
dinheiro vai para uma boa causa. O mesmo acontece com o tempero pronto para saladas do ator Paul Newman, cujas vendas também sustentam casas de caridade – além disso, podemos pensar no próprio Newman e nos filmes que ele fez.

Há ainda marcas que praticamente se apropriaram de algumas palavras. Por exemplo, “segurança” já é uma palavra que pertence à Volvo; e “entrega 24-horas” é da Federal Express. E se digo McDonald’s, trago à mente aqueles dois arcos dourados do “M”, o Big Mac (e a musiquinha “dois hambúrgueres, alface etc.”), qualidade, limpeza, rapidez.

MARCAS PRÓPRIAS VERSUS MARCAS DE FABRICANTES

As marcas próprias do varejo estão ganhando terreno cada dia que passa. Como o sr. vê esse processo?

Todas as grandes redes de lojas ou supermercados vendem e sempre venderão as marcas de fabricantes preferidas do mercado para conseguir atrair as pessoas que, submetidas a uma publicidade maciça, conhecem esses nomes e acreditam neles. Acontece que, à medida que as próprias lojas se sentem com mais



“Não consumimos produtos, mas sim a imagem que temos deles”

Philip Kotler

Ramón Puga Lareo

credibilidade perante os clientes, começam a fazer considerações: “Bem, talvez eu possa ganhar mais dinheiro inserindo uma marca própria”. Também chamada de marca de proprietário, marca de loja ou marca privada.

Quando as marcas próprias surgiram, eram marcas menos caras e de qualidade inferior. Vinham atender às pessoas que precisavam se virar dentro de um baixo orçamento. Agora, as lojas mantêm, algumas vezes, seu tipo genérico de marca, como o Carrefour, que

possui de pão a espaguete. Não há marca, mas o nome Carrefour é uma marca em si.

Mas, continuando com o mesmo exemplo, hoje há varejistas que mantêm a marca genérica e acrescentam uma segunda marca própria. O verdadeiro perigo para as marcas de fabricantes está aí: as lojas querem ter só quatro marcas em qualquer que seja a categoria, apenas duas industriais e mais duas próprias. Uma das próprias é igual à melhor das marcas de fabricantes e a outra não é tão boa, mas ambas têm preço

abaixo do de mercado. Assim, mesmo a marca própria mais cara pode motivar as pessoas a comprar.

Pelo que o sr. diz, as marcas de fabricantes têm sérios problemas.

Se conseguirem convencer o público sobre sua boa qualidade, as marcas próprias das empresas varejistas causarão danos às marcas de fabricantes. Já há uma empresa varejista no Canadá adotando o seguinte slogan para convencer os clientes sobre a qualidade: “Por favor, experimente nossa linha antes da norte-americana porque garantimos que você gostará. Se não gostar, traga de volta e lhe daremos a marca industrial dos EUA”.

E como as marcas de fabricantes podem lutar contra isso?

As marcas de fabricantes possuem, no mínimo, três armas possíveis contra as marcas próprias. Uma é pesquisa e desenvolvimento, porque em muitas categorias de produtos existe espaço para fazer coisas melhores. Lembre-se de que a marca de loja não investe em pesquisa e desenvolvimento.

A segunda arma é a publicidade. Isso ainda tem bastante influência, e

A estratégia de marcas e o mito da globalização

Experimente este jogo. É divertido. Toda vez que você ler um artigo sobre a nova estratégia mundial de uma empresa, elimine tudo que tem que ver com “corte de custos” e releia. Se sobrar alguma coisa, responda à seguinte pergunta: a nova estratégia global se estende além das três áreas compreendidas por EUA, Europa e Japão? Se não, relativize.

Cinismo? Sem dúvida. Mas aprender a distinguir entre “globalização” e “globobaboseira” está se tornando, cada vez mais, uma capacitação essencial para o sucesso em marketing. Até que ponto a globalização realmente influencia a estratégia de marcas, as empresas e as economias?

Só 4% de realmente globais

Um recente estudo dos acadêmicos norte-americanos Betsy Boze e Charles Patton mostra que menos de 4% das 1.792 marcas combinadas de seis grandes empresas multinacionais – Colgate, Kraft, Nestlé, P&G, Quaker e Unilever – podem ser chamadas de globais (o estudo classifica como marcas globais aquelas presentes em pelo menos 34 países). Apenas seis marcas – Colgate, Lipton, Lux, Maggi, Nescafé e Palmolive – eram vendidas em todos os 67 países estudados, em contraposição marcante com 65% delas, comercializadas em três países ou menos.

Gritarão alguns especialistas: “Mas a tendência indica o contrário!” As evidências realmente apontam para a globalização de tudo, inclusive operações de marketing, como formulação de produtos, embalagem, propaganda e compra de mídia. Só que não necessariamente.

Mais diversidade

O futurologista Alvin Toffler, por exemplo, tira conclusões opostas a partir dos mesmos dados básicos. Uma característica-chave da economia da “Terceira Onda” – como

ele a chama – é a diversidade. Nos próximos anos, aparecerão grandes quantidades de microssistemas de credo, prevê. A principal questão será a “tolerância da diversidade, a última coisa que se desejaria seria a harmonização (leia-se uniformização) geral”.

E esse ponto de vista recebeu, recentemente, um apoio inesperado da Biologia. O biólogo Stuart Kauffman demonstrou, em estudo inovador, como a vida pode ter começado a partir do que ele chama de sopas moleculares “supracríticas”. Em dado nível de complexidade da sopa, a variedade de moléculas que se chocavam umas contra as outras teria criado uma variedade ainda maior de novas moléculas.

Kauffman foi além e especulou sobre as possíveis implicações de sua teoria. “A civilização global emergente rumará para a homogeneidade, como muitos acreditam? Todos falaremos inglês porque é o idioma dos Estados Unidos? Todos gostaremos de hambúrgueres? Ou”, pergunta-se ele, “a civilização global está se tornando supracrítica como as minhas sopas moleculares? Se existe hoje uma cozinha sino-cubana, o que mais inventaremos, digamos, na fronteira entre o Islã e o rock pesado?”

O exemplo da música pop

A última pergunta se mostra particularmente curiosa. A música pop é, supostamente, um dos movimentos mais globalizados. No entanto, hoje, as culturas locais parecem estar assumindo a liderança. Na China, a cantora Wei Wei vendia muito mais do que Madonna – até que ela começou a cantar em inglês, para entrar no mercado global, e as vendas desabaram.

Laura Pausini, uma grande estrela italiana, está fazendo fortuna na América Latina. Mas não em outros países. O mexicano Luis Miguel é

um sucesso na Coreia. Um dos resultados disso é que, se as atuais tendências se mantiverem, os grupos pop norte-americanos dominarão apenas 20% do mercado mundial da música no ano 2000, contra uma participação de 50% computada em 1987.

Se a explosão de diversidade for realmente tão importante na nova economia quanto a convergência, os profissionais de marketing precisarão começar a usar a massa cinzenta. Uma estratégia de marca em vários níveis pode ser necessária: algumas marcas explorarão as correntes da convergência e outras, as contracorrentes.

Marcas globais de sucesso não serão aquelas que se harmonizaram e centralizaram porque isso é mais barato, mas aquelas cuja “globalidade” é um elemento crucial de seus valores: tornaram-se símbolos de unidade global ou expressam uma espécie de universal humano.

Qual é o espaço disponível para essas marcas? Coca-Cola, McDonald's, Sony e IBM já se apossaram de grande parte dele. É óbvio que ainda existe algum espaço, mas não tanto quanto se pensa. Uma marca global cuja globalidade não agrega valor é somente uma casca vazia, sem polpa. Pior do que isso, se aqueles que pensam como Toffler e Kauffman estiverem certos, uma marca global será sempre ameaçada por marcas cuja força está na afirmação das micro-identidades de pequenos grupos.

Naturalmente, o impulso para a eficiência operacional obtida com a globalização deve e vai continuar. Mas, ao mesmo tempo, “ainda são necessárias muitas marcas para satisfazer os mercados locais das empresas”, como dizem Boze e Patton. Na verdade, o maior efeito da globalização pode ser a valorização da mesma diversidade que tantos esperavam ver eliminada.

© *Marketing Week/Alan Mitchell*



a marca de loja não é anunciada. A boa publicidade pode destacar algo atraente na marca industrial do ponto de vista psicológico e fazer com que as pessoas queiram pagar mais por ela. É possível que as pessoas achem até que seu sabor é superior, mesmo que não seja. Existe a expectativa psicológica de que seja. Não consumimos os produtos; consumimos a imagem que temos deles.

A terceira arma é o conhecimento profundo da categoria de seu produto que a empresa dona da marca industrial pode ter. Com ele, ela pode ajudar o supermercado a ganhar mais dinheiro. Um exemplo é a Kraft, fabricante de queijos norte-americana. Se o varejista deixar que ela gerencie todos os queijos de que precisa, os queijos feitos por ela, os queijos comprados de terceiros e os queijos do varejista, ela conseguirá colocar todos eles em

“Se conseguirem convencer o público sobre sua boa qualidade, as marcas próprias das empresas varejistas causarão danos às marcas de fabricantes”

variados tipos de lojas: lojas para pessoas de alto poder aquisitivo receberão os queijos mais caros e assim por diante. A Kraft é uma especialista em seu segmento de

mercado e pode ser extremamente útil para qualquer varejista.

MARCAS MUNDIAIS VERSUS MARCAS LOCAIS

E, entre as marcas de fabricantes, as mundiais acabarão com as locais, com o avanço da globalização?

Minha intuição diz que as marcas mundiais dos EUA, do Japão e da Europa continuarão a expandir seu alcance regional e sua hegemonia. Entretanto, não necessariamente destruirão as marcas regionais. As empresas locais com marcas fortes podem competir de forma bem-sucedida. Em um estudo sobre a economia indiana, por exemplo, encontramos vários *cases* de empresas locais competindo em pé de igualdade com multinacionais.

Como uma marca brasileira poderia concorrer com uma marca mundial?

Oferecendo preço inferior em

um produto de igual qualidade. As marcas mundiais têm, em geral, embalagens sofisticadas, campanhas publicitárias onerosas e, em virtude disso, são mais caras e têm de cobrar mais. As marcas locais podem contar com uma estratégia de preços mais baixos. Outra vantagem das locais é a intimidade com os varejistas e um histórico maior de relacionamento e, talvez, de maior confiabilidade. Assim, nem sempre a marca local tem necessariamente de perder para a marca mundial. Mas, se a marca local achar difícil sobreviver assim, talvez seja melhor que se venda a empresa. Em alguns casos, ganha-se mais dinheiro vendendo a empresa do que tentando lutar.

Isso já vem ocorrendo por aqui. É a última onda.

Sim, eu sei. É quase como se o mundo inteiro fosse composto de algumas poucas empresas, mas isso não quer dizer que sejam monopólios. Significa, isto sim, que haverá uma Unilever lutando contra uma Colgate e contra uma Procter & Gamble em todos os lugares do mundo. Por outro lado, essa luta constante manterá os produtos cada vez melhores e os preços cada vez menores.

CONCEITOS

O sr. costuma enfatizar a diferença entre imagem de marca e experiência de marca. É possível explicá-la?

É claro. Ambas devem ser trabalhadas, e não só a imagem. A maior parte dos departamentos de marketing trabalha duro para desenvolver uma imagem de marca forte que dê ao consumidor a sensação de que obterá uma boa relação custo-benefício na compra. Essa imagem pode, porém, ser prejudicada quando o cliente tem um contato real com um vendedor da empresa que não está à altura da imagem, ou até quando vê a lata do produto empoeirada na prateleira de baixo, no supermercado.

Para evitar isso, é preciso gerenciar também as experiências do

consumidor com a marca, não apenas a imagem. O departamento de marketing deve dizer: “Quais são todos os pontos em que o cliente pode entrar em contato com uma propaganda ou uma embalagem nossa e qual a impressão que causará nele? O que podemos fazer para que essa experiência seja positiva e feliz?”

“Eu chamaria as pessoas que gostam muito da empresa de sócios e não simplesmente clientes”

Outro conceito seu muito interessante é comunidade de marca. Por favor, traduza.

Algumas empresas têm registrado tanto sucesso na criação da lealdade de marca que se tornaram provas vivas de que pessoas podem amar não só outras pessoas mas também marcas. Os clientes têm verdadeiros “casos de amor” com essas marcas, e formam sua comunidade. Meus exemplos favoritos são Harley-Davidson, Saturn. Por essas marcas as pessoas estão dispostas a brigar.

Isso se deve à capacidade que certas empresas têm de pensar tão profundamente a respeito dos clientes e de como agradá-los, que os clientes simplesmente concluem: “Ninguém mais vai nos atender dessa maneira, ficamos com ela”. Trata-se de criar seguidores leais, parceiros. Eu chamaria as pessoas que gostam muito da empresa de

Saiba mais sobre Philip Kotler

O mais célebre “guru” de marketing de todos os tempos, Philip Kotler é professor de Marketing Internacional da Kellogg Graduate School of Management, da Northwestern University, em Chicago, onde já leciona há 35 anos, e consultor independente de empresas. Tem em seu currículo o assessoramento de conglomerados como IBM, Apple, General Electric, AT&T e Ford, entre outros.

O especialista desenvolve seus estudos em diversos ramos do marketing – estratégico, internacional, de organizações, social, para instituições culturais e de turismo – e na relação entre marketing e desenvolvimento econômico. Kotler foi um dos primeiros a analisar as reais dimensões da globalização do ponto de vista do marketing. Idéias como “pensar globalmente, atuar localmente”, hoje aplicada no mundo inteiro, são de sua autoria.

Também um dos pioneiros do

marketing segmentado, o especialista escreveu um artigo para o número 5 de *HSM Management* sobre o fenômeno da “personalização em massa”.

Kotler é autor de vários livros de sucesso, como *Administração de Marketing* (ed. Atlas) e *Marketing Social* (ed. Campus), e membro do conselho editorial desta revista. Seu último livro foi recentemente lançado no Brasil pela editora Futura: *O Marketing das Nações*, escrito em parceria com Somkid Jatusripitak e Suvit Maesincee, dois consultores de empresas especializados no mercado asiático. A obra mostra como é possível, na economia globalizada, criar uma estratégia de marketing para um país. Como Kotler já adiantava em uma entrevista na edição número 2 de *HSM Management*, é preciso pensar criativamente “os pontos fortes do país” e criar “uma marca nacional, sustentada durante um longo tempo”.

sócios e não simplesmente clientes. E esses “casos de amor” podem acontecer em qualquer setor de atividade.

EXTENSÃO DE MARCA

Qual é sua opinião em relação à extensão de marca? Algumas empresas acreditam que o caminho natural para uma marca forte e poderosa é ser aplicada a outros produtos?

Bem, nesse assunto existem duas escolas de pensamento bem-definidas. Em um extremo está meu amigo Al Ries, dizendo que você corrompe qualquer marca quando adiciona mais alguma coisa. Ele acha que a Coca-Cola não deveria ter lançado a Coca-Cola Light, por exemplo. Ries teria dado o nome de “Tab” ou qualquer outro. Então, quando você pedisse Tab, teria Tab, e quando você pedisse Coca, você obteria a mesma Coca de sempre.

No outro extremo estão pessoas afirmando que, quando se gasta tanto dinheiro criando um nome de alta estima, essa é a maneira mais fácil de entrar com outros produtos porque as pessoas já aceitam o nome. Bem, eu estou entre os dois extremos. Acho que existem extensões lógicas de marca e extensões ilógicas.

Explique melhor, por favor.

Se eu tivesse uma marca chamada “Edge” que fosse uma boa marca de creme de barbear e quisesse introduzir uma loção após-barba, poderia chamá-la de “Edge” também, porque os dois produtos estariam relaciona-

“As marcas industriais têm três armas possíveis contra as marcas próprias: pesquisa e desenvolvimento, publicidade e o conhecimento de sua categoria”

dos com barbear. Mesmo que eu estivesse lançando lâminas de barbear eu poderia chamá-las de “Edge”.

No entanto, se eu fosse lançar uma pasta de dentes, não a chamaria de “Edge” porque as pessoas devem associar “Edge” ao barbear

e não à pasta de dente, xampu e assim por diante.

Então, a extensão só faz sentido, em sua opinião, em uma mesma categoria de uso?

Exato. A marca pode ser estendida com sucesso apenas em uma mesma categoria de produto. Com uma única exceção: a das marcas que são nomes de personalidades e significam simplesmente qualidade. Calvin Klein, por exemplo, coloca seu nome em produtos variados de fabricantes diversos e tem sucesso. É como se Calvin Klein fosse um agente de compras para você, avalista da qualidade. As toalhas de mesa que Calvin Klein recomenda, as melhores gravatas na opinião de Calvin Klein, as camisas Calvin Klein e por aí vai. E, mesmo nesse caso, se Calvin Klein comesse a ser nome de automóveis, sorvetes e pipocas, ele estaria indo longe demais.

Para finalizar: qual é sua definição de valor líquido da marca?

O valor líquido da marca é o preço pelo qual uma marca deve ser vendida. Não é um número único e sim uma faixa, porque diferentes compradores enxergarão diferentes benefícios, que variam de acordo com a ambição de cada um. Três fatores condicionam o valor líquido dela:

- 1) Quanto maior a fatia de mercado da marca, maior será o valor líquido da marca.
- 2) Quanto maior o preço preferencial que uma marca pode impor, maior o valor.
- 3) Quanto mais forte a lealdade à marca — digamos que uma empresa retenha 90% de seus clientes durante o ano —, maior o valor. ♦

AS DIMENSÕES DA MARCA FORTE, SEGUNDO KOTLER

Uma marca forte precisa ter cinco dimensões:

- 1) Deve trazer à mente do consumidor seus atributos, como o tamanho do produto, as características etc.
- 2) Deve sugerir fortemente uma ou duas vantagens cruciais, como Volvo sugere segurança.
- 3) Deve ter características semelhantes às de uma pessoa, fáceis de visualizar. A Apple, por exemplo, seria vista como uma jovem de 20 anos e a IBM como uma senhora de 60.
- 4) Deve sugerir algo sobre os valores da empresa – inovação, consciência social etc.
- 5) Deve sugerir também a imagem de seus usuários.

“A marca pode ser estendida com sucesso apenas em uma mesma categoria de produto. Com uma única exceção: a das marcas que são nomes de personalidades e significam simplesmente qualidade, como Calvin Klein”