

128 MARÇO 2007 **marketeer** €3,30

estratégias, marketing e negócios



A VERDADE INCONVENIENTE EXIGE PRÁTICAS URGENTES

Marketing sensorial

Lojas que interagem
com os consumidores

07/07/2007

Um mundo, sete maravilhas

Frank Feather

«As empresas que não investirem
online podem morrer»

Estudo Brand Finance

Quanto valem
as marcas globais

Marcas portuguesas recuperam

Os casos da Ach. Brito, Regina,
Bordalo Pinheiro e Creme Barral



Entrevista a Jean-Nöel Kapferer

Professor na HEC, Paris
e especialista em branding

«As marcas estão
a perder terreno»

peçoas & perfis

Jean-Noël Kapferer

É considerado um, se não o mais brilhante guru no domínio do branding. Começou na Procter & Gamble, como gestor de produto. Hoje, é consultor em diversas empresas, tem publicados 10 livros sobre comunicação e o tema da Marca. As suas obras estão traduzidas e difundidas em todo o mundo. Publica regularmente as suas análises, pesquisas e pontos de vista nas melhores revistas académicas e de gestão em França, Europa e EUA. É professor de marketing na universidade HEC em Paris, onde dirige uma equipa de reflexão sobre os problemas das marcas e onde é orientador de teses. É também professor de programas de mestrados e doutoramentos na Universidade de Northwestern (Chicago, EUA)

AS MARCAS ESTÃO A PERDER TERRENO

Criar um elo com os consumidores e saber passar valor é a única solução para as marcas sobreviverem. Tanto mais tendo em conta o forte crescimento do fenómeno das low cost e das marcas de retalho

POR M.^a JOÃO VIEIRA PINTO
FOTOS DE EGÍDIO SANTOS

Jean-Nöel Kapferer há muito que estuda o fenómeno das marcas. Autor de livros como "The New Strategic Brand Management" ou "Ce Qui Va Changer les Marques", entre outros, é peremptório quando defende que as marcas têm vindo a perder terreno no mercado mundial. A confirmá-lo está o crescimento exponencial, por outro lado, das marcas de retalho. No Porto, durante a conferência "The right steps to a strong brand", organizada pela QSP, defendeu que ter um modelo de negócio, inovar sobre o pilar da marca, saber falar ao consumidor e ao comprador são algumas das regras que as marcas devem seguir para se manterem no top of mind dos consumidores.

Defende que as marcas são um activo condicional. Porquê?

Porque, actualmente, para uma marca sobreviver é imprescindível que tenha um modelo de negócio. E modelo de negócio este que dê resposta às novas necessidades dos consumidores. Foi isso que percebeu, por exemplo, a Zara ou as companhias de aviação low cost. Tanto num caso como noutro o que houve foi uma verdadeira revolução do modelo de negócio existente.

E, além de inovarem, conseguiram criar um laço com o consumidor.

As marcas têm que aprender a co-nhecer-se?

Sem dúvida. Uma pergunta que me faço continuamente é: será que as marcas podem ser mesmo tangíveis? Será que a entrega desse valor pode ser igual ao da venda de uma revista a um consumidor?

A minha visão é que os laços entre as mar-

cas e os consumidores têm que se tornar um meio. Têm que ser como um serviço, funcionar como entretenimento. O que significa uma mudança radical na actual relação consumidor/marca.

A maior parte das empresas, por exemplo, quer criar o seu site. E o site acaba por não ter grande interesse porque não é mais que pura propaganda da marca. Mas se não falar apenas e só de si, então pode ser diferente. É o caso do site da Quicksilver. Não fala de roupa, não faz campanha dos novos modelos. Fala de surf, do que está a acontecer nas praias de Austrália... É como se fosse uma revista!

Assim, consegue-se criar laços com os consumidores. Que, depois, vão procurar as marcas nas lojas.

Mas a maior parte das marcas continua sem o fazer!

Claro que continua sem o fazer. Porque é uma revolução. A maior parte das marcas ainda pensa que o seu concorrente é a outra marca. Primeiro, não percebe o poder da marca branca; em segundo, não percebe que os consumidores falam muito uns com os outros. Não percebem que a internet é um meio poderosíssimo, que o papel da internet não é só tecnológico. Não é só word of mouth...

Word of mouth ou word of mouse?

Exactamente. E não percebo por que é que os marketeers continuam a pensar que se trata apenas e só de tecnologia.

A maior parte das marcas ainda não se apercebeu que os jovens consumidores de hoje serão, dentro de alguns anos, os grandes consumidores. E, nessa altura, vão continuar a querer saber onde encontrar o melhor preço,

peçoas & perfis



ou o que é que os amigos pensam sobre determinado produto ou serviço.

Por isso, é preciso desenvolver não apenas novos conceitos de media mas, também e acima de tudo, conseguir criar e entregar verdadeiro valor.

E como é que se cria esse valor verdadeiro?

Repare-se no conceito low cost. Não se consegue concorrer no mercado low cost se não se tiver um serviço diferente, se não se tiver valor. Outro caso é o mercado de luxo que tem vindo a crescer à mesma velocidade que o low cost. No luxo, tem que se fazer o melhor, ser o melhor. Isto, porque a concorrência, num futuro próximo, não se fará em torno do consumidor médio. O que é o consumidor médio? É o que pouco liga aos resultados das marcas... O consumidor de hoje é um consumidor que procura optimização, que quer ter o maior prazer, com a melhor peça de luxo. Mas jamais procura a mediania. Porque a mediania traduz-se em produtos medianos.

Será essa a segmentação?

Sem dúvida.

Por vezes, os consumidores querem optimizar. Querem o melhor produto para oferecer a um amigo ou para comprarem para si próprios. Mas, outras vezes, não hesitam em recorrer a produtos ou serviços low cost para não gastarem tanto dinheiro. E não deixam de ser a mesma pessoa.

Não há soluções no meio termo. E é assim que funciona o mercado.

Se um consumidor quer determinado alimento, topo de gama, raro, sabe que vai ter

que pagar um preço alto. Mas também sabe à partida que é assim que funciona o mercado. Sempre que não o quer fazer, então recorre a uma oferta low.

Ou seja, defende que o mercado médio tenderá a desaparecer?

É uma fatia do mercado onde é muito difícil viver. Por que o que é que existe no meio, o que é um produto médio? Até os produtos alimentares low cost, por exemplo, já são hoje bons em qualidade e sabor.

Para que uma marca sobreviva tem que ser muito boa em alguma coisa e não pensar que tem que ser a número um com um valor médio. Voltamos à variável valor. Valor é aquilo que mais diz aos consumidores. Por isso é preciso ser sempre o melhor em alguma coisa.

O luxo tem como base muita imagem. É claro que uma marca pode afirmar-se como a mais fantástica, a mais biológica, a mais glamourosa. E, nesse caso, é evidente que tem que ser cara. Mas quando, a este nível (luxo), se vende comida biológica, não pode ser 50% biológica ou um pouco biológica. Tem que ser a mais orgânica de todas.

É a este nível que a concorrência está a criar tensões.

Esta é a única forma de crescer em mercados saturados?

Claro. Tem que se ter muito mais valor do que antigamente, mas não se pode fazê-lo sozinho. Tem que se saber escolher que valor se quer passar, mesmo que em algumas variáveis o produto não seja bom. É o caso da Ryanair. O serviço é terrível, mas é verdadeiro. Além de que a Ryanair oferece uma série de outros

peças & perfis

serviços, como levar e trazer os clientes ao e do aeroporto, disponibilizar duchas... que acabam por reforçar o valor da marca. A isto chama-se inovar sobre a sua força.

Por vezes queremos que uma marca esteja em todos os mercados, em todos os segmentos, e isso é que não é possível.

Uma marca com essas características pode ser a preferida dos consumidores durante muito tempo?

Tem que se ser preferido por uma boa razão. E ser sempre o melhor nesse patamar. Será que a Coca-Cola é a melhor cola? Não sabemos. E esta é uma pergunta redundante. Porque a Coca-Cola não concorre em sabor. A Coca-Cola concorre em ser a marca preferida dos jovens, em todo o mundo. Ou seja, o que a marca pretende é criar uma comunidade. Desenvolver um elo com os consumidores. E

por isso é que a Coca-Cola investe tanto em eventos desportivos ou de música. Porque são momentos que os consumidores gostam. Ou seja, não é de todo uma questão de sabor.

Se uma marca se quiser posicionar no território sabor, tem que o seguir permanentemente, tem que perceber o gosto dos consumidores. E tem que ter capacidade para estar sempre a mudar, porque o gosto das pessoas muda. Por isso é que, por exemplo, os vinhos franceses estão a perder mercado. Porque o gosto dos consumidores mudou e eles mantiveram-se inalterados.

E tem-se vindo a passar o mesmo nas outras categorias?

Exactamente. É uma mudança que não termina nunca.

Tem que se saber que a corrida que se escolher correr para ser o melhor não tem fim.

O CASO PORTUGUÊS DA RENOVA

Um excelente modelo de negócio, o desenvolvimento de uma relação de valor com o retalho e inovação têm permitido à Renova entrar em mercados que poderiam estar fechados à partida, como o espanhol e o francês



Não hesita em apontar a portuguesa Renova como um caso a merecer atenção!

É verdade. A Renova está a trabalhar muito bem no mercado europeu, em particular Espanha e França. Tem um excelente modelo de negócio, eficaz, e, mais ainda, percebe o retalho, sabe lidar com a distribuição. O que lhe tem permitido conseguir en-

trar em mercados que à partida lhe podiam dizer que estavam fechados.

Tem sabido, à semelhança de outras marcas, fazer um bom trabalho b2b2c.

Um dos valores em que a Renova mais aposta é na inovação!

O único problema, a esse nível, é que o retalho não aumenta as prateleiras. As prateleiras não crescem. Além disso, esta é uma categoria com que os consumidores, regra geral, não sonham. Sonha-se com vinho, com um perfume, mas não se sonha com papel higiénico. Então, como é que é possível criar mais valor nesta categoria? Desenvolvendo uma relação com a cadeia de retalho, mostrando-lhe valor. Foi isso que a Renova há muito percebeu.

Além disso, algumas empresas ainda não se consciencializaram que a inovação é uma questão de sobrevivência. Os produtos têm os seus pilares. Mas os consumidores não precisam deles para sempre. Por isso, é preciso inovar sobre os pilares iniciais. E é isso que o retalho também tem vindo a pedir.

peças & perfis

Se o retalhista pergunta a uma marca onde é que inovou e a resposta é “em nada”, então o mais provável é que essa marca tenderá a deixar de contar com muito espaço na prateleira. Porque os clientes desse retalhista procuram produtos inovadores, com alguma coisa nova, que seja interessante e, se ele não tiver, então procurarão noutro ponto de venda.

Mas não se pode reduzir tudo à questão da inovação!

Pois não. Mas em mercados maduros, se as marcas não o fizerem, se não investirem a este nível, então o principal factor diferenciador passará a ser o preço.

Assim que uma marca lança algo novo é copiada. A partir do momento em que esse produto ou serviço é copiado, deixa de ser novo. E quando deixa de existir diferença e os produtos se tornam indiferenciados, então a principal variável passa a ser o preço.

As marcas não se podem esquecer que, em termos de prateleira, estão a concorrer por um espaço cada vez mais pequeno. Por isso, têm que ser diferentes.

Em mercados maduros, se as marcas não investirem em inovação, então a diferença é o preço

Não é demasiado céptico quando defende que as marcas têm vindo gradualmente a perder terreno?

Uma das razões por que afirmo que as marcas estão a perder terreno é porque uma

marca não pode afirmar que dentro de 40 anos é a melhor sem ser de facto a melhor. Porque por vezes di-lo, sem o ser. E, se não o for, pode correr o risco de acabar.

Além disso, o hard discount, esse, sim, está a ganhar terreno. E o que o hard discount diz aos consumidores é que lhes oferece um produto bom e que, ao comprá-lo, esses mesmos consumidores ainda estão a poupar dinheiro que poderão aplicar em qualquer outro bem ou serviço. As marcas não o fazem.

Isto é nem mais nem menos que criação de valor.

Os consumidores até podem confiar numa marca, mas questionam cada vez mais: será que deve pagar tanto?

Foi isso que percebeu, por exemplo, a Danone ao inventar, entre outros, o Actimel e uma série de novos produtos. Porque se não o fizesse, perderia mercado.

Além disso, considero que a marca é a estrada para levar boas notícias aos consumidores. Pode ser uma nova forma de fazer publicidade, um lançamento, uma promoção... É preciso dizer sempre algo novo.

É uma corrida intensa.

Mas defende, por exemplo, que a Zara não precisa de comunicar!

Porque investe o suficiente nas suas lojas. Quando um cliente vai a uma loja Zara sabe que os produtos chegam de duas em duas, ou de três em três semanas. E a loja é um fortíssimo meio de comunicação.

Estabelece uma grande diferença entre o consumidor e o comprador. As marcas devem passar a comunicar para o comprador?

As lojas falam para o comprador. E têm que saber falar, porque é aí que tudo se decide.

Como se constrói então uma marca global forte?

Primeiro conselho: pense no consumidor e no comprador; segundo conselho: a inovação é a única forma de manter uma marca como uma fonte contínua de boas notícias, e não tem que ser necessariamente a nível global. Basta ver que o que ditou o sucesso da Burberry no Japão: o desenvolvimento de uma colecção só para aquele mercado. Porque percebeu que os clientes japoneses eram diferentes. ●

