

Os
consumidores
compram
categorias!

Uma empresa que produza um produto ou serviço capaz de definir uma categoria dificilmente terá concorrentes – e os que existirem serão fracos –, defende David Aaker (na foto). É por isso que o professor da Haas School of Business sugere aos marketeers que deixem a construção de marca para segundo plano... e se concentrem na construção de categorias

O denominador comum a empresas como uma Apple ou uma Zara é o de terem conseguido alterar o que os consumidores estavam a comprar, através da criação de uma oferta que inclui um "must have" que a concorrência não tinha. É isso que, na visão de David Aaker, melhor define uma estratégia de concorrência pela relevância – e que, a seu ver, é a única via para um crescimento efectivo nas vendas – de uma estratégia de concorrência pela preferência. Visão que, de resto, é apresentada na primeira pessoa no QSP Summit de 2011, no Porto, subordinado ao "Leading through marketing innovation", pelo vice-presidente da Prophet e professor emérito de marketing estratégico na Haas School of Business.

Quais as principais diferenças entre uma estratégia de concorrência pela preferência e uma estratégia de concorrência pela relevância?

Numa estratégia de concorrência pela preferência, o objectivo é ser-se superior a outras marcas numa categoria já estabelecida. Esta estratégia passa por implementar um conjunto de programas de marketing e desenvolver inovação progressiva – fazer com que esta seja melhor, mais veloz e barata. E o resultado disso é um crescimento e rentabilidade inferiores. O incrível é que as despesas de marketing numa estratégia de concorrência pela preferência raramente afectam as vendas ou a quota de mercado e tendem a diminuir os lucros...

Numa estratégia de concorrência pela relevância de marca, o objectivo é criar novas categorias e subcategorias através de inovação substancial e transformadora. O marketing tem assim um papel muito diferente – o de gerir activamente as percepções de/e em torno da nova categoria e subcategoria. Uma estratégia de concorrência pela relevância é, na maior parte dos casos, a única forma de impactar as vendas significativamente.

No mercado japonês de cervejas, em 50 anos, a evolução das quotas de mercado mudou apenas quatro vezes, três das quais quando foram criadas novas subcategorias, e uma quarta quando uma subcategoria foi reposicionada. Muitas categorias registam histórias semelhantes. Na ausência de criação de novas subcategorias, a quota de mercado simplesmente não se altera.

Que exemplos daria para cada uma dessas estratégias?

A concorrência pela preferência acontece sempre que várias marcas concorrem em cate-

gorias estabelecidas como a cerveja, os grandes armazéns ou as lojas de conveniência, cosmética, etc.

A Zappos.com, empresa de venda de calçado pela internet, estabeleceu uma categoria baseada no serviço e personalização. Já a Zara ajudou a criar uma categoria "fast-fashion". A Wheaties Fuel atraiu pessoas que querem cereais desenhados por atletas; a Zipcar criou a categoria de car sharing; a Whole Foods Market definiu uma categoria relacionada com a paixão pela comida orgânica e natural; a Salesforce.com iniciou o cloud computing; a Apple, numa década, criou pelo menos seis novas categorias ou assumiu posição de liderança em categorias criadas – iMac, iPod, iTunes, Apple store, iPad e iPhone. O denominador comum é que todas estas empresas mudaram o que os consumidores estavam a comprar, com a criação de uma oferta que inclui um "must have" que a sua concorrência não tinha.

Existe uma relação directa entre uma estratégia de concorrência pela relevância e valores corporativos?

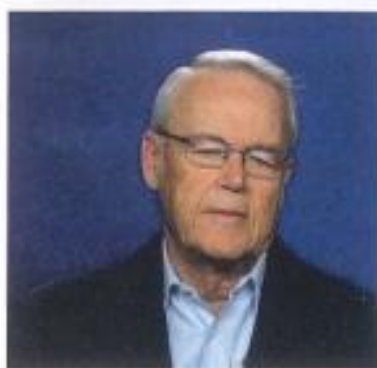
Uma subcategoria é definida quando existe um "must have" a ela associado; os clientes não consideram uma marca a que falte esse "must have".

Algumas subcategorias foram definidas por valores como sustentabilidade ou solidariedade social. A Panasonic no Japão é uma marca líder pelos seus produtos e programas em torno da sustentabilidade – a companhia definiu subcategorias e criou empresas com base nessa dimensão. Os valores da Zappos.com definem não apenas o nível do serviço, mas características que estão na sua base e que alguns clientes não querem dispensar.

A investigação que pode conduzir a esse tipo de inovação deve ser dirigida por um departamento particular, ou ser uma tarefa partilhada por toda a empresa?

No meu livro "Spanning Silos" defendo a necessidade de existirem centros especializados, nomeadamente ao nível das técnicas de pesquisa de mercado. Assim, as unidades mais operacionais podem ser envolvidas na pesquisa mas, em geral, deve existir um centro de recursos dentro e fora da empresa, que forneça e dirija a aplicação das técnicas.

De acordo com o que defende, uma empresa deve diferenciar-se pela categoria e subcategoria e não pela marca. O que significa isso exactamente?



Percurso
de David Aaker



É vice-presidente da Prophet Brand Strategy, uma consultora internacional em estratégia de negócio e marca; professor emérito de marketing estratégico na Haas School of Business, na Universidade da Califórnia, em Berkeley; e consultor da empresa Dentsu Inc. Vencedor de três prémios de carreira pelos contributos para a ciência do marketing (Paul D. Converse Award), marketing estratégico (Vijay Mahajan Award) e teoria e prática de marketing (Buck Weaver Award), David Aaker publicou mais de 100 artigos e 15 livros, traduzidos em mais de 80 idiomas. O último deles, "Relevância da Marca - Como Deixar os Concorrentes Para Trás", chegou em Fevereiro às prateleiras portuguesas. Eleito um dos cinco gurus de marketing e negócios mais importantes em 2007, David Aaker ganhou prémios de melhor artigo publicado nas revistas "California Management Review" (duas vezes) e "Journal of Marketing". É colunista regular na revista "Marketing News", da American Marketing Association.

Há contextos em que existem concorrentes e categorias já estabelecidos e existe pouca escolha para além da de enveredar por uma estratégia de concorrência pela preferência. Todavia, as empresas devem olhar para contextos em que seja mais produtivo ser um campeão numa categoria ou subcategoria. As pessoas estão geralmente mais interessadas em comprar uma categoria ou subcategoria do que uma marca! Para além disso, se uma marca conseguir abranger toda uma categoria ou subcategoria, o marketing será mais efectivo e haverá menor pressão sobre as margens. Finalmente, e com poucas excepções, uma estratégia de concorrência pela relevância é a única via para um crescimento efectivo nas vendas.

Não se tornará, por vezes, demasiado confuso para os consumidores/clientes existirem tantas categorias e subcategorias?

Bem observado. Quando uma oferta que criará uma nova subcategoria é proposta, é necessário avaliar até que ponto a proposta contém um "must have" relevante capaz de atrair clientes, se a base de consumidores daí resultante será suficientemente vasta e se a marca, se for bem sucedida, pode sobreviver a reacções da concorrência. Uma empresa não deve assumir uma inovação considerável como sendo suficiente para criar uma nova subcategoria quando os clientes são já confrontados com um conjunto de outras opções de compra.

A nova oferta deve ser diferente, de forma a ser importante para os consumidores.

Quais os pontos-chave para que uma marca se torne "exemplar"?

A chave para a relevância é gerir activamente a nova categoria e subcategoria - o que é muito diferente de gerir uma marca, apesar de muitas das ferramentas habituais poderem ser aplicadas. A chave é tornar-se exemplar, ser uma marca que represente a categoria ou subcategoria comunicando e promovendo os atributos dessa categoria e subcategoria mais do que os da marca, e definindo a nova subcategoria ao longo do tempo. Uma marca quererá sempre ser a primeira escolha. Repare-se na Zara, no Prius ou na Google...

Quão difícil é manter uma marca nesse patamar relativamente às demais?

Os marketeers estão ávidos por construir marcas e isto representa uma alteração à sua forma de pensar - a de perceberem que comprometer-se com a construção de categorias ou subcategorias é a melhor forma de utilizar

o seu orçamento de marketing. Se uma empresa tem a visão ou sorte de criar uma oferta que define a categoria ou subcategoria, essa é uma oportunidade enorme de operar num contexto sem concorrentes, ou com concorrentes fracos durante anos ou décadas. Criar uma marca exemplar é a chave para que isso aconteça.

De 1 a 100%, quão importante é o time to market para uma estratégia de relevância?

É um desafio. Que parte do orçamento de marketing está directamente relacionado com a criação e defesa de ofertas que dominam uma categoria ou subcategoria - perseguindo uma estratégia de relevância de marca? E que percentagem do orçamento de marketing é usado para lutar contra concorrentes estabelecidos em categorias ou subcategorias, valor que assenta numa estratégia de concorrência pela preferência? Quase todas as empresas têm uma percentagem demasiado pequena atribuída à concorrência pela relevância de marca e deveriam aumentá-la. É necessário ultrapassar o preconceito dos resultados financeiros de curto prazo e da segurança na inovação progressiva, bem como o de abraçar a inovação substancial ou transformadora. ■