



O segredo das marcas está nos padrões de comportamento

Empresas que observam padrões de comportamento de mercado podem superar marcas rivais. *Por Adrian J. Slywotzky e John Kania*

Leo Burnett, fundador da agência que leva seu nome, construiu sua reputação como pioneiro da “idéia que dura e perdura”. Para os executivos de publicidade seguidores da escola Burnett, cultivar a imagem de certas marcas (como “a terra de Marlboro” e o “homem-Michelin”) é essencial para sua construção. Assim que alcança relevância e reconhecimento sólido, uma marca serve para criar barreiras duradouras à entrada de novos concorrentes no mercado, mesmo que seus produtos sejam superiores ou muito mais baratos.

No entanto, embora a coerência ainda tenha seu valor, uma marca estática pode tornar-se irrelevante diante das mudanças nas prioridades dos clientes e no cenário competitivo. Pouco conhecido no Brasil, o Burma-Shave, que foi um ícone da publicidade nas estradas dos Estados Unidos e famoso por suas mensagens rimadas, desapareceu como marca importante nos anos 60 com a implantação do sistema rodoviário interestadual, que proíbe a colocação de *outdoors* nas estradas. Mas, mais do que isso, o desaparecimento do Burma-Shave também foi decorrência da mudança nas atividades de construção de marcas, que passaram de *jingles* publicitários para foco na experiência do cliente —por exemplo, o aspecto ritual do ato de barbear tão bem explorado pela Gillette. Outras marcas poderosas no passado, como Oldsmobile, Maxwell House e United Airlines, também sofreram um rápido declínio porque permaneceram imutáveis enquanto seus consumidores adquiriam novos desejos e novas necessidades.

A United Airlines bem que tentou responder às mudanças nas prioridades dos clientes concentrando seus investimentos em capital e na construção da marca, abordando questões como horário dos vôos e espaço entre as poltronas; mas mudou tarde demais.

Sinopse

O consultor Adrian Slywotzky escreveu há dois anos o livro *Profit Patterns*, no qual tratou de megapadrões de mudanças estratégicas que levam à obtenção de lucro, identificando 30 deles. Agora, mostra que um dos megapadrões, o dos “produtos movidos a marca”, leva o valor a fluir para as empresas com marcas estabelecidas, pois os consumidores, que agora dispõem de grande número de opções e têm baixa percepção da diferenciação, confiam na marca como representante de qualidade.

Dentro desse megapadrão, Slywotzky e seu colega John Kania catalogaram aproximadamente 18 padrões específicos de marca que levam o valor a migrar de um conjunto de empresas para outro (veja quadro na página 62).

A investigação detalhada de três desses padrões oferece lições a executivos que precisam caminhar na corda bamba entre a irrelevância perigosa e a inovação prejudicial. São citadas empresas como Motorola, Levi Strauss, VF, Nokia e Harley-Davidson.

Entre os indicadores do ambiente que conduz ao conceito “da Concentração à Proliferação” estão: setor maduro, heterogeneidade e sofisticação maior dos clientes

Reposicionar a marca para adquirir uma maior relevância não tem sido tarefa fácil. É sempre um perigo permitir que a marca se deteriore, embora a inovação também tenha seus riscos. Em 1985, os testes de sabor da Coca-Cola indicaram que muitos consumidores (particularmente os jovens) achavam o sabor da Pepsi melhor. Para atrair esses jovens consumidores, a Coca-Cola decidiu mudar sua centenária receita secreta para fabricar um refrigerante mais saboroso que a Pepsi e procurou mudar a imagem da marca: era a “New Coke”. Não demorou muito para que a rejeição ao novo produto ensinasse uma lição à Coca-Cola: a maioria de seus clientes, até mesmo os mais jovens, dava mais importância à memória emocional da marca clássica do que ao sabor propriamente dito do refrigerante. Embora ainda seja comercializada em alguns mercados regionais, a “New Coke” recebeu um novo nome, “Coke II”, e desempenha um papel mínimo no sucesso contínuo da marca Coca-Cola.

Eis o dilema dos construtores de marca: em um mundo em que os modelos empresariais estão sendo continuamente reavaliados e reinventados, qual o momento certo de mandar a coerência para o espaço e reinventar a marca?

Uma pesquisa anterior da firma de consultoria Mercer mostrou que o reconhecimento de padrões –uma disciplina útil em campos tão diversos como sismologia, medicina e xadrez– pode ajudar os dirigentes de uma empresa a identificar e capturar novas oportunidades antes de seus concorrentes. A pesquisa atual indica que o conceito de padrão também pode ajudar a prever como e quando uma marca precisa evoluir.

O livro *Profit Patterns* descreve 30 padrões de mudança estratégica. Um deles é “produto para marca”, segundo o qual os clientes que dispõem de um grande número de opções e têm baixa percepção da diferenciação confiam na marca como representante da qualidade, o que leva o valor a fluir para as empresas com marcas estabelecidas. Dentro desse padrão amplo, conseguimos catalogar aproximadamente 18 padrões específicos de marca que levam o valor a migrar de um conjunto de empresas para outro (*veja quadro na página 62*) e identificamos os principais indicadores do possível surgimento de um padrão específico. A investigação detalhada de três desses padrões oferece lições a executivos que precisam caminhar na corda bamba entre a irrelevância perigosa e a inovação prejudicial.

Padrão 1 – Da concentração à proliferação: a VF monopoliza o mercado de jeans

É dispendioso construir marcas de sucesso. Uma marca típica para consumo de massa nos Estados Unidos consome milhões de dólares antes de alcançar um reconhecimento moderado entre seus clientes-alvo. É por causa desses desafios econômicos que, em geral, é uma boa estratégia a empresa concentrar seus recursos em uma única marca.

Às vezes, no entanto, concentrar os recursos em uma única marca é bem menos eficaz do que distribuí-los entre várias marcas. Entre os principais indicadores que sinalizam um ambiente que conduza ao conceito “da Concentração à Proliferação” estão: setor maduro, heterogeneidade cada vez maior de clientes e clientes cada vez mais sofisticados.

Mesmo com sinais tão claros, pode ser difícil para uma empresa atuar sobre o padrão, particularmente quando possui uma marca líder. Um exemplo é o mercado de jeans dos Estados Unidos, no qual a VF Corporation derrubou a Levi Strauss de sua posição de liderança.

Dos anos 1870, quando a Levi Strauss criou o primeiro jeans azul, até o final da década de 1980, as mudanças nesse mercado foram relativamente pequenas. No início da década de 1990, a Levi’s dominava o mercado, com quase um terço das vendas totais de jeans, e reforçava sua posição e o valor líquido de sua marca por meio de uma enorme campanha publicitária para o modelo 501 Blues. Mesmo observando o envelhecimento dos clientes originários da geração *baby boomer*, a empresa resistiu à diluição de sua marca, mas lançou, com sucesso, a linha de calças informais Dockers.

Diversas tendências, no entanto, estavam convergindo para perturbar a estabilidade do mercado. A população norte-americana tornou-se racialmente mais heterogênea durante os anos 80 e o número de adolescentes triplicou.

Muitos varejistas do setor de vestuário, que são clientes diretos da Levi Strauss, viram a importância dessas mudanças e reagiram de acordo. A Gap criou diversos novos conceitos

Ao se concentrar em uma única marca durante quase toda a década de 1990, a Levi Strauss foi prejudicada pela não reverência ao passado demonstrada pelos jovens consumidores

de varejo, desde a sofisticada Banana Republic até lojas de desconto como a Old Navy. À medida que as opções de varejo foram aumentando, os adolescentes passaram a consumir mais nas novas lojas especializadas, que não vendiam as marcas tradicionais.

Esses importantes indicadores da mudança também ficaram claros para a VF Corporation. A VF anteviu a necessidade de multiplicar suas marcas. Enquanto a Levi Strauss expandira modestamente suas linhas de produtos com o lançamento da marca Dockers, já no início da década de 1990, a VF utilizou sua marca clássica, Wrangler, para lançar as marcas Wrangler Hero, Wrangler for Women e Wrangler Western. Alguns anos depois, a VF criou novas marcas, como Riders, Riveted, Pipes e Dungarees, direcionadas para nichos menores do mercado adolescente. A marca mais recente, o jeans Raylz, atrai garotos abaixo de 14 anos de idade, fãs de esportes radicais. Essa estratégia agressiva da VF levou ao crescimento de seu *market share*, de 18% em 1990 para cerca de 26% em 1998 (basicamente à custa da Levi Strauss), e de seu valor de mercado, de US\$ 1,5 bilhão em 1990 para US\$ 3,7 bilhões no final de 1999.

Ao se concentrar em uma única marca durante quase toda a década de 1990, a Levi Strauss deixou de aproveitar oportunidades, devido à não reverência pelo passado demonstrada pelos jovens consumidores. Os adolescentes estavam sinalizando claramente que a marca única da Levi's era, por definição, irrelevante para eles.

Em 1999, a Levi Strauss finalmente admitiu que o padrão de marca única era fatal e começou a diversificar suas marcas. O atraso está custando caro. Embora tenha se conscientizado de seus erros e hoje procure atrair consumidores mais jovens e diversificados, a empresa continua enfrentando problemas de imagem e comerciais e ainda não conseguiu retornar ao caminho do crescimento rentável. A revista *Fortune* estimou que o valor de mercado da Levi Strauss caiu de US\$ 14 bilhões em 1996 para US\$ 8 bilhões no primeiro trimestre de 1999.

Padrão 2 – Atravessando o abismo: a Motorola perde a chamada

Marcas eficazes combinam sua posição de mercado e suas comunicações com as prioridades de seus clientes-alvo. Mas, às vezes, uma empresa precisa mudar para um grupo diferente de clientes e só depois reposicionar sua marca.

O padrão "Atravessando o Abismo" descreve uma mudança comum a muitos novos produtos e novas marcas. Esse nome é uma alusão ao livro *Crossing the Chasm*, de Geoffrey A. Moore, que descreve os desafios que as empresas de alta tecnologia enfrentam quando mudam sua base de clientes, ou seja, de um público pioneiro no uso de um produto para um público de massa. Os clientes dos mercados de massa estão mais preocupados com a eficácia com que um produto atende a suas necessidades diárias do que com a tecnologia em si.

No setor de telefonia celular, dois participantes tiveram oportunidades iguais de prever e responder a esse padrão. A Motorola falhou na travessia, enquanto uma concorrente quase desconhecida, a Nokia, atravessou o abismo com garbo e construiu uma sólida posição para sua marca. A Motorola ainda não conseguiu essa façanha.

No fim da década de 1980, a Motorola liderava o mundo em *design* e produção de telefones celulares analógicos e infra-estrutura. Embora os telefones celulares já estivessem no mercado havia décadas, o grupo de usuários permaneceu relativamente pequeno. Entretanto, entre 1988 e 1991, a penetração do telefone celular quintuplicou, levando as publicações especializadas a anunciar o surgimento de um mercado de massa. A penetração quintuplicou novamente entre 1991 e 1995, com 10% da população já utilizando os celulares.

Esse teria sido o momento perfeito para a Motorola fazer a posição de sua marca evoluir, de líder em tecnologia e vendas de telefones celulares, para uma posição mais sintonizada com as prioridades de um grupo mais amplo de clientes. A Motorola cometeu vários erros estratégicos, inclusive o de não perceber que a expansão da infra-estrutura mundial para transmis-

SAIBA MAIS SOBRE SLYWOTZKY E KANIA

Incluído pela revista *Business Week* entre as grandes autoridades mundiais em estratégia, Adrian Slywotzky é vice-presidente da Mercer Management Consulting, de Boston, Massachusetts, EUA, e autor de *Migração do Valor*, *A Estratégia Focada no Lucro* (ambos, ed. Campus) e *The Profit Patterns* (resumido na edição *Book Summary 1*). Ele estará na ExpoManagement 2002, que será realizada em novembro em São Paulo pela HSM Eventos Internacionais. John Kania também é vice-presidente da Mercer.

são digital precisava de equipamentos manuais digitais. Sua estratégia para a marca também tinha falhas: ela decidiu continuar com sua imagem de marca impulsionada pela tecnologia, quando a maioria dos novos clientes se mostrava menos preocupada com tecnologia do que com o estilo dos aparelhos e com uma área de cobertura confiável.

Um anúncio de 1996 da Motorola deixava claro seu equívoco. Com a chamada “Papai lutou na guerra”, o anúncio representava a formidável herança tecnológica da Motorola em rádio sem fio –um fato de pouca relevância para usuários particulares. A marca permaneceu com suas raízes firmemente fincadas no lado “usuários pioneiros” do abismo.

A Nokia, ao contrário, teve um posicionamento de marca descontraído e moderno desde o início. Em seus anúncios, utilizava temas como “Nokia, conectando as pessoas” e enfatizava a facilidade de uso do produto. A empresa sustentava essa posição com o de-

Padrões de marca: como as marcas evoluem

Os 18 padrões a seguir, catalogados por tipo e incidência, descrevem como as mudanças no mercado afetam a estratégia de marca. Padrões futuros e variações serão catalogados à medida que forem surgindo.

Megapadrões

De Funcional a Emocional. Os clientes privilegiam os benefícios intangíveis e não a funcionalidade do produto.

De Concentração a Proliferação. Quando os clientes exigem mais opções de produtos e maior faixa de preços, as empresas passam de marca única para marcas múltiplas.

De Massa a Relacionamento. O desejo dos consumidores por ofertas personalizadas leva ao maior diálogo entre empresa e cliente e os vários pontos de contato com o cliente recebem maior atenção.

Espiral Ascendente. Empresas com mensagens mais coerentes e mais claras a clientes, funcionários e acionistas aumentam o valor para os acionistas.

Padrões de Valor Líquido da Marca

Marca de facto. A empresa pioneira em uma nova categoria leva vantagem quando conecta intrinsecamente a marca ao principal benefício da categoria.

De Sobremesa Fina a Doces de Padaria. Quando proliferam as opções em uma categoria, os clientes mudam para a marca mais “quente” do momento.

De Relevância a Irrelevância. As priori-

dades dos clientes mudam, o que diminui a relevância das mensagens de marcas estabelecidas.

De Apatia com relação à Marca a Sede de Marca. Quando vão se tornando mais exigentes em relação a produtos concorrentes, os clientes valorizam mais certas marcas como garantia de qualidade do processo.

De Avis rara a Lemmings. Nas categorias que sofrem mudanças rápidas, os posicionamentos de marcas pioneiras geram um grande número de imitações.

Evolução Tardia. O sucesso do modelo empresarial acontece antes do desenvolvimento da marca.

Padrões de Investimento na Marca

De Variedade a Simplicidade. Os clientes desejam simplicidade na escolha e compra de produtos, e a marca se define pela coerência com que proporciona a conveniência.

De Escassez a Onipresença. Quando a empresa expande suas ofertas por meio de produtos ou canais de distribuição variados, a marca sofre superexposição e seu valor líquido sofre uma deterioração.

Experiência de Marca. Quando os clientes esperam o envolvimento com

um produto ou serviço, a marca passa a representar uma experiência contínua e não simplesmente um produto ou uma transação.

Padrões de Público-Alvo da Marca

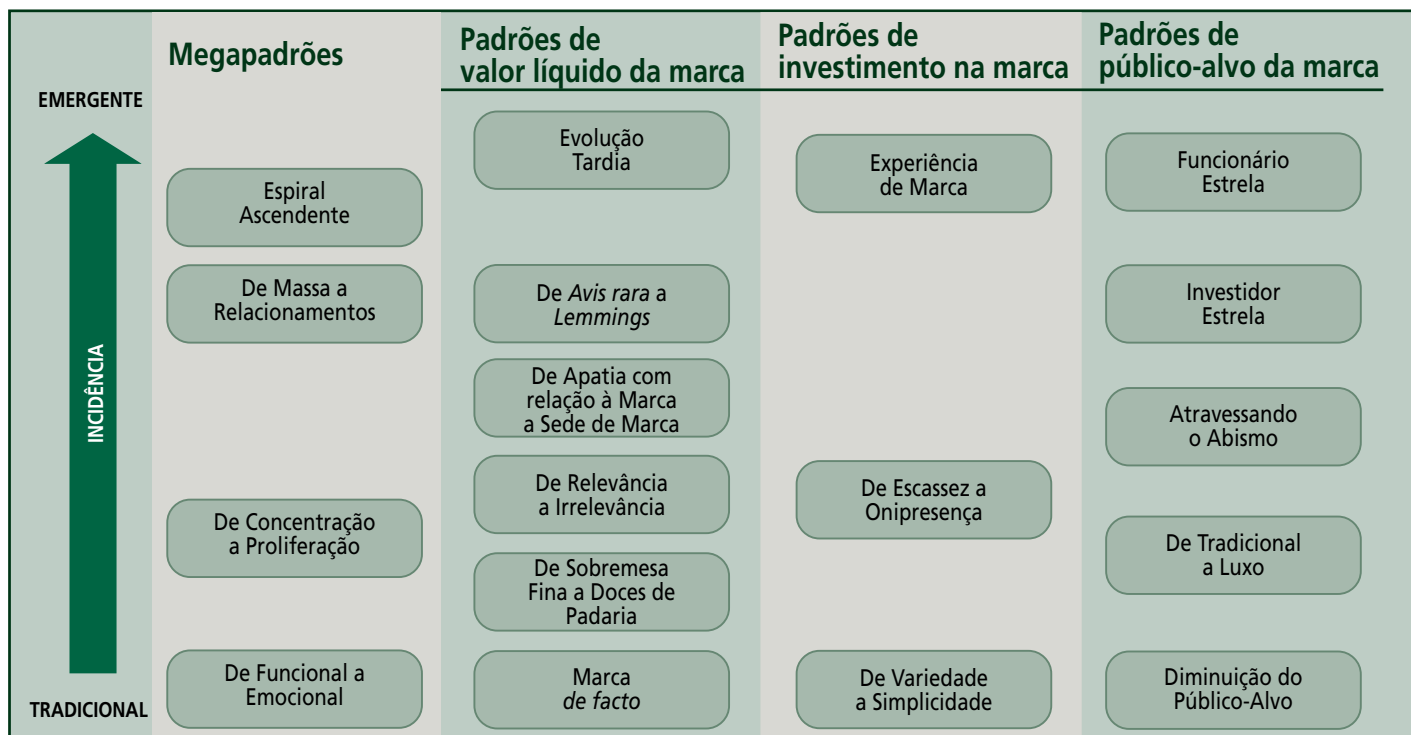
Diminuição do Público-Alvo. O valor líquido da marca permanece sólido, mas apenas em um universo cada vez mais reduzido.

De Tradicional a Luxo. Quando certos clientes migram de um mercado de ofertas básicas para um mercado mais sofisticado, a marca é reposicionada para capturar esses segmentos de clientes de maior valor.

Atravessando o Abismo. Quando o público-alvo de uma empresa muda de público pioneiro no uso de um produto para público de massa, o valor líquido da marca pode tanto evoluir como estacionar.

Investidor Estrela. Cortejar a comunidade investidora ajuda a estabelecer a marca e levantar capital.

Funcionário Estrela. Nas empresas em que a interação entre clientes e funcionários é frequente ou crucial, a garantia de que os funcionários compreendam perfeitamente tudo que a marca promete fortalece a fidelidade dos clientes.



Um anúncio de 1996 da Motorola deixava claro seu equívoco. Com a chamada “Papai lutou na guerra”, o anúncio representava a herança do rádio sem fio, algo “velho”

envolvimento de seu produto, que incluía a criação de uma enorme variedade de cores e a inclusão de agenda telefônica, calendário e jogos. Para os mercados asiáticos, a Nokia desenvolveu um aparelho mais compacto, com desenho curvo e ergonômico, tempo de operação mais prolongado, interface com idiomas asiáticos e melodias especiais para os toques da campainha. Inovações semelhantes reforçaram a marca em campanhas de marketing direcionadas às comunidades hispânicas e afro-americanas.

Enquanto a Motorola se preocupava em desenvolver e anunciar a tecnologia mais recente usando o meio tradicional e desgastado da publicidade, a Nokia garantia sua presença em filmes e no patrocínio de eventos esportivos. Para conquistar uma posição no mundo da moda, ela contratou a supermodelo Nikki Taylor como sua porta-voz e passou a inserir anúncios nas principais revistas dirigidas a consumidores de alta renda. A Nokia investiu pesadamente em publicidade e seus gastos com mídia cresceram de US\$ 2 milhões em 1996 para US\$ 28 milhões em 1998. No entanto, a presença da Motorola no mercado de massa decaiu. Os gastos com a mídia declinaram de US\$ 20 milhões em 1996 para US\$ 3 milhões em 1998.

Em 1998, o domínio da Nokia sobre o padrão “Atravessando o Abismo” recompensou. Depois de apenas dez anos no mercado de telefonia celular, a Nokia já abocanhara 30% de *market share*, enquanto o da Motorola caíra para 23%. Seu valor de mercado também mudou. De 1989 a 1998, a Nokia viu seu valor de mercado crescer de US\$ 1 milhão para US\$ 73 milhões. Em 1989, o valor de mercado da Motorola era seis vezes maior que o da Nokia, enquanto em 1998 era praticamente a metade.

Padrão 3 – Experiência de marca: a Harley no paraíso dos fãs

Entre as empresas que se superaram na criação de uma experiência de marca estão a Nike em calçados esportivos (“Just Do It”), a Home Depot em produtos para o lar (“Preços baixos são apenas o começo”) e a Saturn em automóveis (“Um tipo diferente de empresa. Um tipo diferente de automóvel”). Entretanto, nem todas as marcas podem aproveitar esse padrão. Os clientes precisam mostrar um alto grau de paixão em relação a esse tipo de experiência. A Nike conseguiu explorar a experiência de marca

porque seus clientes-alvo iniciais –atletas profissionais– eram apaixonados por seus esportes. Com uma margarina, por exemplo, não se poderia fazer o mesmo porque são poucas as pessoas “apaixonadas” por torradas.

No mercado de motocicletas, a Harley-Davidson nos proporciona um exemplo interessante de como uma marca frágil consegue reviver ao criar uma experiência de marca. No final da década de 1970, a Harley-Davidson enfrentava tempos difíceis. Devido à crescente concorrência estrangeira, às falhas na qualidade do produto, aos relacionamentos ineficazes com concessionárias e aos erros de cálculos em novos produtos, a Harley beirou a falência.

Os padrões de marca na prática

Em que setores surgirão os novos padrões de marca? A seguir, uma descrição de três setores nos quais esperamos ver mudanças significativas no modo como as marcas serão construídas.

Água mineral: do funcional ao emocional

Nenhum produto é mais necessário do que a água. Até hoje, os fornecedores de água mineral basearam suas campanhas publicitárias em atributos funcionais como pureza e teor mineral.

Isso pode mudar muito em breve. As duas maiores fabricantes de bebidas não-alcoólicas, Coca-Cola e Pepsi, nunca deram muita atenção à água mineral pois achavam que sua margem menor de vendas poderia canibalizar suas lucrativas divisões de refrigerantes. Recentemente, no entanto, a Coca-Cola reconheceu que o mercado de água mineral representava uma oportunidade de crescimento e que a empresa deveria participar dele. E, como mestre no assunto, a Coca-Cola certamente utilizará a abordagem emocional para vender água. O *síte* criado para sua nova marca de água mineral, Dasani, oferece poucas informações sobre os atributos funcionais do produto, mas não economiza no tema escolhido para a marca, “Life Simplified” (“Vida Simplificada”).

Energia elétrica: de um mercado de massa aos relacionamentos

As empresas de energia elétrica sempre representaram uma única

coisa para a maioria dos consumidores: fornecimento confiável de eletricidade. Devido à desregulamentação do setor, essas empresas precisarão reinventar suas marcas para que passem a representar coisas diferentes para os diferentes segmentos de clientes.

Por exemplo, os planos de fornecimento de energia residencial evoluirão com base no ciclo de vida de cada consumidor. A oferta poderá ser modificada e usar como base um casal que tem filhos, os filhos crescem e vão cuidar de suas vidas, e o casal se aposenta.

Algumas famílias exigirão o fornecimento de energia “verde”, produzida a partir de fontes renováveis; outras precisarão de planos de baixo custo. Portanto, as empresas terão de personalizar suas marcas para pequenos segmentos de clientes. Essa personalização em massa, e o potencial para relacionamentos individualizados, já existe em setores como o de telefonia celular.

Internet e comércio eletrônico: evolução tardia

Muitas empresas de Internet de sucesso quase instantâneo, como a Amazon.com, construíram primeiro a relevância de sua marca para o público-alvo inicial e posteriormente am-

pliaram o reconhecimento da marca por meio da publicidade. Essa atitude espelha um padrão que também funcionou no mundo das empresas convencionais. Empresas como Wal-Mart e Starbucks também postergaram as atividades que levavam ao maior reconhecimento de suas marcas até terem estabelecido solidamente a fidelidade de seus clientes-alvo.

Atualmente, muitas empresas ponto.com estão fazendo o caminho inverso, ou seja, anunciando suas marcas antes de terem estabelecido sua relevância para os clientes-alvo e despendendo quantias enormes para construir novas marcas. Mais da metade do capital de risco aplicado em empresas ponto.com recém-fundadas vai para o desenvolvimento da marca.

Essa abordagem é estratégica e economicamente insustentável. Embora algumas marcas ponto.com possam atingir escala e receita suficientes para sustentar as atividades contínuas de construção de marca, muitas outras queimarão seus cartuchos e não conseguirão estabelecer sua relevância para os clientes e muito menos atrair investimentos posteriores. Quando esse mercado se acalmar, a expectativa é de que esse padrão volte a ser a norma para a construção de marcas na Internet.

A Nokia, ao contrário, teve desde o início um posicionamento de marca descontraído e moderno. Em seus anúncios, usava temas como “Nokia, conectando as pessoas”

Em vista dessa difícil situação, alguns dos executivos da Harley resolveram reinventar a empresa. Juntamente com a reformulação dos obsoletos sistemas de fabricação e gestão da Harley, uma parte crucial da reinvenção envolvia a marca Harley. Em suas conversas com clientes e concessionários de todo o país, ficou claro que a marca Harley representava mais do que um mero produto –ela representava o encanto e o prestígio norte-americanos. Em consequência, durante a década de 1990, a empresa decidiu redirecionar seus recursos, do foco primário em motocicletas para a experiência mais ampla de viajar pelas estradas. O parágrafo abaixo, extraído do relatório anual da empresa de 1997, intitulado “Você já experimentou a Harley-Davidson?”, é bastante ilustrativo:

“Para cada motociclista existem momentos mágicos (...) nossas motocicletas exalam liberdade e aventura. Elas são o centro do estilo de vida Harley, que oferece a motociclistas e não-motociclistas uma profusão de modos diferentes de sentir a paixão pela Harley-Davidson”.

Um investimento fundamental foi o patrocínio do H.O.G. – Harley Owners Group (Clube de Proprietários de Harley). Como o maior clube de motociclistas do mundo, o H.O.G. organiza competições e eventos que difundem a experiência Harley entre possíveis novos clientes e fortalecem o relacionamento entre membros, concessionários e funcionários da Harley-Davidson. Em 1999, o H.O.G. tinha mais de 300 mil membros em todo o mundo, 900 sedes locais patrocinadas por concessionários e promovia 70 competições no mundo inteiro.

A Harley complementa o H.O.G. com investimentos desvinculados de seu principal produto, como os Harley-Davidson Cafés, em Nova York e Las Vegas, as instituições de caridade Harley-Davidson, patrocínios de corridas de motos e a criação de seu “*site* anti-Web”, que convida os visitantes a desligar seus computadores e montar em suas motos.

A atenção que a Harley dedica à criação de uma experiência de marca tem permitido à empresa ampliar as formas pelas quais pode capturar um valor que vá além das vendas de motocicletas. Hoje a Harley comercializa com lucro de roupas e acessórios a um cartão de crédito Harley-Davidson Visa cromado.

Obviamente, a motocicleta continua a ser o produto essencial para a marca Harley. Mas a experiência Harley transcende o próprio produto. Na maioria das comparações diretas de *performance*, as motocicletas Harley não superam as de seus concorrentes. Mesmo assim, depois de sua quase falência na década de 1980, por volta de 1996 a empresa desfrutava uma participação nos lucros e no valor de mercado de seu setor bem superior a sua participação individual e na receita unitárias. E seu valor de mercado continua a crescer.

O atalho estratégico

Empresas como Levi Strauss, Motorola e Maxwell House não notaram os primeiros sinais de alerta para a mudança em seus setores e correram o risco de perder o tempo de resposta. Empresas como VF, Nokia e Harley, ao contrário, conseguiram identificar rapidamente os padrões de marca que estavam reformulando seus setores e tiveram tempo de aproveitar a oportunidade.

Como bem ilustram os casos descritos, nos mercados dinâmicos atuais, as novas oportunidades surgem rapidamente e novos concorrentes brotam do nada. Os executivos precisam de um atalho estratégico para dar algum sentido à quantidade arrasadora de dados que recebem sobre sua marca e sua empresa. O conceito de padrões é um processo estruturado que ajuda os executivos a extrair sentido do aparente caos, em parte porque os ensina a identificar os principais indicadores dos novos padrões de marca que estejam surgindo.

Isso requer uma postura diferente da utilizada na gestão tradicional de marca. Essa nova postura precisa ir além do foco na publicidade e no marketing e dominar outras áreas relevantes para a marca, como atendimento ao cliente e gestão dos canais de distribuição. O processo de posicionamento de marca –hoje uma atividade que utiliza a análise superficial do mercado para posicionar a marca no ambiente atual– necessita estar mais voltado para o futuro. Os executivos precisam perguntar a si mesmos qual será a relevân-

cia da posição de suas marcas daqui a três anos, já que as prioridades de seus clientes-alvo provavelmente terão mudado –ou os próprios clientes-alvo serão originários de outros segmentos.

Antever quais padrões de marca estão prestes a emergir dá aos executivos uma vantagem inicial crucial para a formulação das próximas mudanças produtivas em suas marcas.

© *Mercer Management Consulting*