



JACKSON BRUSTOLIN, DIRETOR DE PLANEJAMENTO

## O SOBE E DESCE DAS MARCAS

*As empresas precisam, além de investir em comunicação, repensar seus modelos de negócio.*

AO LER O MAIS RECENTE ESTUDO, publicado na Business Week, da renomada empresa que avalia marcas globais, a Interbrand, alguns dados me chamaram a atenção. Por que marcas que sempre foram ícones do consumo despenham a cada ano e só perdem valor de mercado? E, por outro lado, outras ilustres desconhecidas até cinco anos atrás, como as da internet, e algumas não tão desconhecidas simplesmente explodiram de valor?

A resposta pode estar na velha máxima do marketing que gigantes globais parecem ter esquecido: "as pessoas não compram produtos, mais sim soluções para problemas". Pode parecer simples, mas se você analisar o histórico de algumas dessas empresas verá que faz sentido. Vejamos, por exemplo, o caso da GM. Ainda na década de 70, seus arrogantes executivos, da sede em Detroit, ignoraram a tendência detectada por meio de pesquisas de mercado que indicavam a fabricação de carros menores e, assim, abriram uma grande brecha para a invasão da indústria japonesa. Até hoje, a GM vem amargando uma série de prejuízos e sua distância em relação às montadoras japonesas é ainda maior. Quem poderia imaginar alguns anos atrás que a Toyota ultrapassaria a GM em vendas globais. Segundo a Interbrand, a Toyota alcançou em 2006 o valor de marca de US\$ 27,9 bilhões, figurando como a 7.ª marca mais valiosa do mundo.

Um outro exemplo que reflete como uma crise de identidade e uma gestão confusa podem prejudicar uma marca é a Kodak. Para se ter uma idéia, em 1999, a Kodak ocupava o 16.ª posição no ranking das Top 100, hoje ocupa a 70.ª e a queda no seu valor de marca somente no último ano foi de 12%. A centenária empresa demorou a ingressar na arena *hi-tech*, e nos últimos anos paga por isso. Somente no segundo trimestre deste ano teve um prejuízo de US\$ 282 milhões. A Kodak já fechou fábricas na Austrália, na China, no Canadá e agora no Brasil. Sua unidade de São José dos Campos (SP) já foi desativada e boa parte dos 650 funcionários perdeu o

emprego. Posicionada, até os anos 90, como uma manufatura de produtos fotográficos e cinematográficos tradicionais (câmeras, películas, papéis e químicos), a Kodak subestimou o avanço da fotografia digital. Mais do que isso, viu-a como uma ameaça para seus produtos, e não como uma oportunidade. A Kodak não soube explorar seu ativo de marca e espírito inovador que sempre fizeram da empresa de George Eastman uma referência no desenvolvimento de novas tecnologias para fotografia e cinema. Ela esqueceu que o seu verdadeiro negócio era auxiliar as pessoas a eternizar momentos e compartilhar essas emoções.

Com um atraso significativo diante de suas principais rivais, sendo que algumas delas sequer figuravam no segmento, a Kodak procurou se reinventar. Hoje, sua estratégia é focada principalmente para o digital, com produtos e serviços voltados para ajudar os consumidores nas mais variadas situações da fotografia digital.

Deve levar mais um tempo para a Kodak recuperar o tempo perdido, principalmente pelo espaço dado para os concorrentes que souberam apostar todas as fichas nesse segmento.

A capacidade de ouvir os anseios dos consumidores e detectar oportunidades de mercado é mais que apenas um objetivo do departamento de marketing, é uma exigência para a sobrevivência da empresa, e conseqüente, geração de dividendos para os acionistas.

Outras corporações tiveram uma postura muito mais agressiva nesse cenário de convergência entre os negócios. É o caso da AOL Time Warner, ou mesmo, da Disney. Elas souberam identificar as necessidades não-atendidas dos consumidores e ajustaram seu leque de ofertas para ocupar as atuais lacunas.

A aquisição por parte da AOL da Time Warner por US\$ 183 bilhões em 2000, mostra que ela entendeu que a internet é uma mídia limitada e achou necessário expandir as opções de acesso, seja por meio da internet, cabo, televisão aberta e revistas. Como resultado a AOL

A Disney também acertou ao integrar múltiplos canais, e não ficar apenas posicionada como um estúdio cinematográfico

está posicionada como uma empresa de entretenimento e mídia, e não apenas como um portal da internet.

A Disney também acertou ao integrar múltiplos canais, e não ficar apenas posicionada como um estúdio cinematográfico. Em qualquer lugar que uma família procure diversão — nos parques temáticos, no cinema, na internet, via televisão, em livrarias ou lojas de varejo — lá está a Disney.

A gigantesca coreana Samsung soube como ninguém explorar as oportunidades por meio de atividades complementares, e hoje figura numa invejável posição. Numa situação diametralmente oposta a norte americana Kodak, somente no primeiro trimestre de 2005, a Samsung obteve um lucro líquido de US\$ 2,63 bilhões, e para os próximos sete anos deve criar 14 mil novos postos de trabalho na Coreia do Sul. Há menos de uma década, a Samsung estava posicionada numa linha de baixo valor de produtos eletrônicos; sob seu guarda-chuva comandava marcas menos expressivas, como a Wiseview, Tantus e Yepp. A estratégia foi eliminar essas marcas e concentrar os esforços na identidade da Samsung, focando, acima de tudo, em construir uma imagem de produtos inovadores, com maior qualidade e design superior. Seus produtos vão de telefones celulares, TVs digitais, eletrodomésticos a microchips. Nos últimos cinco anos, a Samsung apresentou o maior crescimento em valor de marca (186%), no ranking das 100 marcas globais, segundo estudo da Interbrand. Hoje, ocupa o 20.<sup>a</sup> posição, superando, por exemplo, marcas como Dell (25.<sup>a</sup>) e Sony (26.<sup>a</sup>).

RANK	BRAND	COUNTRY	SECTOR	2006 BRAND VALUE (\$M)	CHANGE IN BRAND VALUE
1	Coca-Cola	US	Beverages	67,000	-1%
2	Microsoft	US	Computer Software	56,927	-5%
3	IBM	US	Computer Services	56,201	5%
4	GE	US	Diversified	48,907	4%
5	Intel	US	Computer Hardware	32,319	-9%
6	Nokia	Finland	Telecoms Equipment	30,131	14%
7	Toyota	Japan	Automotive	27,941	13%
8	Disney	US	Media	27,848	5%
9	McDonald's	US	Restaurants	27,501	6%
10	Mercedes	Germany	Automotive	21,795	9%

Fonte: Interbrand "The Best Global Brands 2006"

Nesse cenário dinâmico algumas empresas daqui não se deram conta de que também trilham um caminho de decadência. Ainda é comum ouvir comentários de dar arrepios, como "a tradição é nosso maior patrimônio", ou, então "não precisamos investir em comunicação; os consumidores já conhecem nossa marca". Resta saber, como essas empresas conseguirão atrair e convencer os novos consumidores da era digital.

Vale ressaltar que as ações de comunicação e a propaganda não podem ser as vilãs e únicas responsáveis pelo fracasso de produtos ou marcas. É claro que o seu poder é indiscutível, principalmente para divulgar de forma criativa os benefícios e diferenciais de produtos e serviços para que os consumidores possam fazer escolhas mais acertadas. Agora, pensar que a propaganda — por si só e isolada de outros componentes do marketing — possui o condão de encantar os consumidores e alavancar as vendas de produtos ruins e empresas moribundas é, no mínimo, muita ingenuidade, além do que, é subestimar a inteligência dos consumidores.

A tecnologia mudou em um ritmo sem precedentes nos últimos 25 anos, proporcionando melhor desempenho e formas mais baratas de trabalho, comunicação e interação com o mundo a nossa volta. Hoje, o consumidor está soterrado por informações, mensagens da mídia e todo o tipo de atração ou distração social e de entretenimento. Celulares, iPods, Blogs, Orkut, YouTube são alguns exemplos desses novos formatos para receber e compartilhar informações. Então, como conseguir romper todo o ruído do mercado num mundo onde os consumidores, cada dia, têm mais controle sobre a mídia? Sustentar um diálogo com os consumidores poderá não ser mais conseguido com sucesso através de apenas mensagens repetitivas de propagandas criativas, por meio da velha regra do alcance (quantos consumidores vêem a propaganda), e frequência (quantas vezes essa propaganda é vista). Televisão aberta, publicações impressas de massa, devem a cada dia mais dar lugar a veículos dirigidos à grupos específicos. No Brasil e no mundo, a fragmentação das mídias com a conseqüente redução das verbas dirigidas para mídias de massa já não é novidade. O uso da mídia de massa como ferramenta para a construção de marcas não deve desaparecer, porém os verdadeiros profissionais de marketing deverão ser muito mais criativos para descobrir formas mais eficazes de ganhar a atenção e o coração dos consumidores e, mais do que isso, conseguir mensurar e quantificar o retorno desses investimentos. ■

Jackson Brustolin é diretor de planejamento da Manalais Comunicação  
[jackson@manalais.com.br](mailto:jackson@manalais.com.br)