

“Ser uma marca desafiadora é mais um estado de espírito do que um estado de mercado”, afirma especialista em competitividade

Rafael Farias Teixeira

Em visita ao Brasil, o planejador publicitário e escritor Adam Morgan fala sobre como incentivar o espírito competitivo da empresa e como um pequeno negócio pode continuar desafiador, mesmo depois de se tornar o número 1

Adam Morgan na segunda edição do Future Speakers Series Adam Morgan é planejador publicitário, consultor da empresa americana Eat Big Fish e autor do livro “Eating the Big Fish” (ou “Comendo o Peixe Grande” – o livro não tem tradução para o português). A obra, que já teve mais de 60 mil cópias vendidas desde seu lançamento, em 1999, mostra como uma empresa pode competir com marcas líderes do seu mercado. O livro foi baseado em uma pesquisa realizada por Morgan sobre as maneiras como empresas superam desafios e obtêm sucesso.

Morgan veio ao Brasil para uma palestra promovida pela agência Future Group. O evento fez parte da segunda edição do Future Speakers Series, que reuniu, no dia 22 de setembro, nomes importantes do marketing mundial. Em entrevista ao site da Pequenas Empresas & Grandes Negócios, o especialista falou sobre como incentivar o espírito competitivo da empresa e como uma pequena empresa pode continuar desafiadora, mesmo depois de se tornar a número 1.

Seja claro sobre quem você está desafiando. A maioria das pessoas presume que uma marca desafiadora está apenas competindo com o líder do mercado. E claro que isso é um objetivo perfeitamente válido, mas na realidade essas marcas muitas vezes são bem-sucedidas desafiando outros tipos de coisas. Um exemplo do que pode ser desafiado é a relação do consumidor com a categoria, como no caso do lançamento do console Wii, da Nintendo [a empresa lançou um controle que aumentou a interação física com o jogo]; ou o tédio e marasmo da própria categoria, como a Vitaminwater [produto à base de água, enriquecido com vitaminas e sabores]. Então o primeiro passo é ser claro sobre o que você está desafiando e o porquê disso.

O senhor utiliza o termo “identidade farol”, que deve ser desenvolvida pela empresa. O que quer dizer com isso? E como começar essa identidade?

Pense em um farol. Primeiro, ele está construído em uma rocha resistente. Segundo, ele convida embarcações para navegar próximas a ele – e não as segue, tentando imaginar para onde elas querem ir. Terceiro, ele projeta claramente em que posição está e o tempo todo, em todas as direções. E quarto, como resultado, você o nota mesmo que não esteja procurando. Uma “identidade farol”, portanto, é construída sobre uma verdade que diz respeito ao produto ou ao serviço, ou sobre a própria empresa, que está no centro do que a torna diferente. Com essa verdade, o negócio encontra um sentido sobre o que significa sua marca e seu ponto de vista sobre o mundo. Ao entender muito bem seus consumidores – todas as marcas devem fazer isso –, a empresa não confunde entendê-los com “navegar” por eles. Em vez disso, toma uma posição bem clara no mundo, genuinamente acredita em algo e convida consumidores que acham isso interessante para que se aproximem disso e se engajem nisso. Depois projeta essa noção em tudo que a marca faz. Cada elemento de comunicação e cada decisão de negócios. Sua ambição deve ser conhecida, ser notada mesmo que o consumidor não esteja procurando. Nós, como marca desafiadora, não temos dinheiro para comprar a atenção deles. Então o que irá atrair os olhares do consumidor será o brilho da ideia que defendemos e a intensidade com que fazemos isso.

Usar mídias sociais é um importante passo para se tornar uma marca desafiadora?

Com certeza é uma grande oportunidade. E há um número de marcas desafiadoras que as estão usando de forma bem-sucedida. Mas seria um erro presumir que todas elas deveriam confiar primariamente nessas ferramentas como estratégia. Se você tem, por exemplo, um novo produto para bebês, isso provavelmente seria um erro. Mas, no caso de uma nova linha aérea ou sabão em pó, talvez não. Em cada caso pode haver maneiras melhores de priorizar seus recursos.

O senhor afirma que a marca deve ser centrada em uma ideia, em vez de ser centrada no consumidor. Como fazer isso?

Primeiro, tenha certeza de que você entende seu consumidor muito bem. Passe muito tempo com eles. Você não é o mercado-alvo; eles são. Tenha um entendimento tão completo deles que, quando uma ideia surgir na sua empresa, você terá um instinto bem apurado sobre como eles vão reagir a ela. Então defina isso como a moeda de troca para todos os seus parceiros de negócios. Não são anúncios e promoções, e sim ideias que impulsionam sua marca. Deixe o dinheiro fluir para todas as ideias. Não orce pelo canal, mas decida quantas ideias você precisa ou quer realizar esse ano, e deixe o dinheiro fluir para aquelas que realmente farão a diferença, independente de onde elas vêm. Esteja preparado para experimentar. Tente coisas em escala menor, se necessário. Aceite que nem tudo irá funcionar, mas observe com cuidado aquelas que poderão ser ampliadas.

Como continuar competitivo depois que o “peixe pequeno” se torna grande?

Minha piada corriqueira é aconselhar clientes a evitar o sucesso a todo custo, porque isso os impede de se comportarem da maneira que os havia levado ao sucesso. Sociólogos demonstraram que, apesar de nos definirmos como avessos a riscos, na realidade não o somos. Somos avessos a perdas, e isso é uma coisa diferente. Se eu lhe dou três fichas de cassino em uma mesa de roleta, você pode jogar arriscadamente e esse passo pode o levar a 400 fichas. Mas aí você para de jogar, porque agora está preocupado em perdê-las. Então você para de se comportar do jeito que o fez ser bem sucedido. Você tem duas escolhas. A primeira é redefinir o conceito de sucesso, mudar sua definição da categoria em que você está, de modo que você não seja mais o número um. Agora você é uma marca desafiadora novamente. A segunda é reconhecer que ser uma marca desafiadora é mais um estado de espírito do que um estado de mercado. Os líderes que continuam líderes o fazem porque continuam pensando como as marcas desafiadoras que um dia foram. Eles permanecem sendo os agentes de mudança, continuam desafiando o ponto de vista do consumidor sobre as possibilidades da sua categoria e continuam desenvolvendo esse diálogo.

Como estimular uma cultura competitiva na empresa?

Tenha um desafio ou missão central em que a companhia ou marca estejam centradas, que sejam focadas em uma diferença positiva que elas querem fazer no mundo, mais do que alguma mudança de posição financeira ou de liderança. Não são essas que fazem as pessoas quererem ir trabalhar. Elas querem algo com que estejam emocionalmente conectados, algo que importa para elas. Então, divida tudo em partes, em funções para que todos possam persegui-las em grupos. A energia e o potencial que isso libera em torno do sucesso da missão é extraordinário. Encoraje todos a desenvolver suas ambições e ideias para a marca. Estimule-os a fazer mais do que eles acham que você realmente quer. Como líder, há um perigo de que eles duvidem de você e do que você aprovará ou não. Não os deixe fazer isso. Mostre a eles o que você está procurando ao incentivá-los a ir além. E, por fim, contrate de acordo com aquilo

que importa para você. Contrate para a sua missão e os seus valores, mais do que apenas por competência técnica. São as pessoas que formam as marcas desafiadoras, não apenas habilidades básicas e processos.

Fonte: Revista PEGN, 24 set. 2010 [Portal]. Disponível em:
<<http://revistapegn.globo.com>>. Acesso em: 30 set. 2010.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.