

AL RIES & JACK TROUT

AS LEIS DO MARKETING

Tradução de
Soraia Martins

alma
dos
livros

Índice

Introdução.....	11
1. Lei da Liderança.....	15
2. Lei da Categoria.....	23
3. Lei da Mente.....	27
4. Lei da Percepção	31
5. Lei do Foco.....	39
6. Lei da Exclusividade	47
7. Lei da Escada	51
8. Lei da Dualidade.....	57
9. Lei do Oposto	63
10. Lei da Divisão.....	69
11. Lei da Perspetiva.....	75
12. Lei da Expansão da Linha de Produtos.....	81
13. Lei do Sacrifício	89
14. Lei dos Atributos	97
15. Lei da Sinceridade.....	101
16. Lei da Singularidade	105
17. Lei da Imprevisibilidade	111

18. Lei do Sucesso.....	119
19. Lei do Fracasso.....	125
20. Lei do <i>Hype</i>	129
21. Lei da Aceleração	135
22. Lei dos Recursos	139
Aviso	145

INTRODUÇÃO

J á se gastaram milhares de milhões de dólares em campanhas de *marketing* que nunca poderiam resultar, independentemente de quão inteligentes ou brilhantes fossem — ou do tamanho dos orçamentos.

Muitos diretores partem do princípio de que um plano de *marketing* bem concebido, bem executado e bem financiado funcionará sem problemas. E não precisamos de procurar muito longe: IBM, General Motors (GM) e a Sears, Roebuck são apenas alguns exemplos.

As ferramentas e técnicas usadas na Sears, Roebuck podem ter sido as corretas e, por vezes, até espetaculares. E os diretores que geriram os planos da GM podem ter sido os melhores e os mais inteligentes. Decerto que os melhores e mais inteligentes têm sido, desde sempre, aliciados pelas maiores e melhores empresas, como a GM ou a IBM. Mas os planos foram criados com base em suposições que tinham falhas.

Quando questionado sobre a percepção da América em relação às grandes corporações, John Kenneth Galbraith

afirmou que o público receia o poder corporativo. Hoje, é a incompetência corporativa o que mais receamos!

Todas as empresas estão em apuros. Principalmente, as grandes. A General Motors é um bom exemplo. Na última década, a empresa pagou caro por destruir a identidade das suas marcas. (Tornou-as iguais no aspeto e nos preços.) Dez pontos percentuais evaporaram, o que se traduz em cerca de 10 mil milhões de dólares por ano em vendas.

O problema da GM não foi a concorrência, embora esta tenha, de facto, aumentado. Também não foi um problema de qualidade, ainda que a GM não estivesse, obviamente, a lançar produtos de qualidade impecável. Foi, sem dúvida nenhuma, um problema de *marketing*.

Quando uma empresa comete um erro, rapidamente verá a concorrência a chegar-se à frente. Para recuperar, tem de aguardar que outros cometam erros e, só aí, perceber como tirar partido da situação.

Então, como é que, antes de mais, evitamos cometer erros? A resposta fácil seria certificarmo-nos de que os nossos planos estão alinhados com as leis do Marketing. (Ainda que tenhamos posicionado as nossas ideias e conceitos sob a insígnia de «*marketing*», estas são sempre úteis, independentemente do nosso cargo numa empresa ou o tipo de produto ou serviço que a nossa empresa vende.)

Que leis são estas? E quem é que as trouxe do Monte Sinai numa série de tábuas de pedra?

As leis fundamentais do *marketing* estão descritas neste livro.

Mas quem é que as inventou? Como é que dois tipos de Connecticut descobriram o que milhares não viram? Afinal, o que não falta são acadêmicos sofisticados e profissionais de *marketing*. Porque é que não prestaram atenção ao que, para nós, parece tão óbvio?

A resposta é simples: tanto quanto podemos afirmar, ninguém parece estar disposto a admitir que há quaisquer leis do *marketing* — ainda para mais imutáveis.

Se há leis da natureza, porque é que não pode haver leis do *marketing*? Podemos construir um avião com um exterior fantástico, mas não sairá do solo a não ser que cumpra as leis da física, sobretudo a lei da gravidade. Podemos edificar uma obra-prima arquitetónica numa duna, mas o primeiro furacão que passar vai comprometer a nossa criação. Seguindo esta ideia, podemos conceber um plano de *marketing* brilhante e a quebra de uma das leis do *marketing* fazê-lo cair por terra, principalmente se não as conhecermos todas.

Talvez seja da natureza humana não admitir que há coisas que não conseguimos fazer. De certeza que grande parte dos profissionais de *marketing* acredita que tudo é possível, se formos suficientemente enérgicos, criativos ou determinados, mas, principalmente, se estivermos dispostos a gastar dinheiro suficiente.

Assim que abrirem a mente para a possibilidade de haver leis do *marketing*, será fácil ver quais são. Na verdade, são óbvias.

Há 25 anos que estudamos o que funciona e não funciona em *marketing*. A nossa conclusão é que os planos de *marketing* que funcionam estão quase sempre alinhados com alguma força fundamental do mercado.

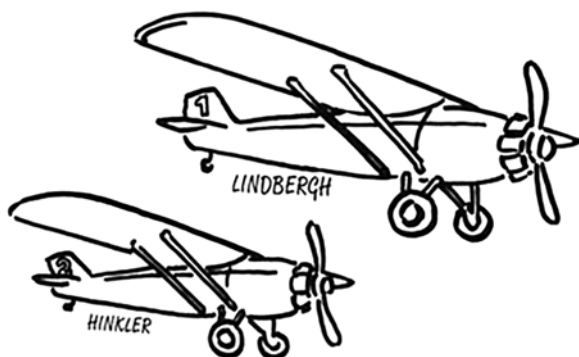
Nos nossos livros, artigos, discursos e vídeos, analisámos princípios de *marketing* ao pormenor. Desenvolvemos modelos estratégicos para o processo de *marketing*, incluindo um modelo físico da mente humana, que ajudámos a tornar conhecido com o conceito de «posicionamento». Também desenvolvemos um modelo militar do mercado, que atribuí às empresas e marcas os modos defensivo, ofensivo, de flanqueamento ou de guerrilha numa eventual guerra de *marketing*.

Após vários anos a trabalhar com princípios e problemas de *marketing*, destilámos as nossas descobertas e transformámo-las em leis básicas que governam o sucesso e o fracasso do mercado.

A estes princípios chamámos Leis do *Marketing*.
São 22. Infrinjam-nas por vossa conta e risco.

1

LEI DA LIDERANÇA



É melhor ser o primeiro do que ser o melhor.

Muitas pessoas acreditam que a base do *marketing* é convencer potenciais clientes de que o seu produto ou serviço é o melhor.

Isto não é verdade. Se a vossa quota de mercado for inferior e tiverem de a disputar com concorrentes maiores e mais bem financiados, então é provável que a vossa estratégia de *marketing* esteja destinada ao falhanço desde o início. Acabaram de infringir a primeira lei do *marketing*.

A base fundamental do *marketing* passa por criar uma categoria completamente nova. É a Lei da Liderança: é melhor ser o primeiro do que ser o melhor. É muito mais fácil entrar primeiro no pensamento das pessoas do

que as tentar convencer de que alguém tem um produto melhor do que aquele que chegou primeiro.

É possível demonstrar a Lei da Liderança a partir de duas questões:

- 1) Quem foi a primeira pessoa a sobrevoar o oceano Atlântico a solo? Charles Lindbergh, certo?
- 2) Quem foi a segunda pessoa a sobrevoar o oceano Atlântico a solo? Não é uma resposta tão fácil, pois não?

A segunda pessoa a sobrevoar o oceano Atlântico a solo foi Bert Hinkler. Bert era um piloto mais competente do que Charlie — voava mais depressa e consumia menos combustível. Contudo, alguma vez ouviu o nome de Bert Hinkler? (Ele saiu de casa e a esposa nunca mais soube nada dele.)

Apesar da superioridade evidente da abordagem de Lindbergh, a maioria das empresas segue a rota de Bert Hinkler. Esperam que o mercado se desenvolva. Depois, avançam com um produto melhor. Muitas vezes, associam o nome da empresa ao produto. No atual panorama competitivo, um produto «seguidor» com nome de expansão da linha de produtos tem poucas hipóteses de se tornar uma marca grande e lucrativa (capítulo 12: Lei da Expansão da Linha de Produtos).

A marca líder de qualquer categoria é quase sempre a que entrou primeiro na mente do consumidor. Hertz para aluguer de carros. IBM para computadores. Coca-Cola para refrigerantes.

Após a Segunda Guerra Mundial, a Heineken foi a primeira cerveja importada a ganhar prestígio na América. Quatro décadas mais tarde, qual é a mais conhecida? É a que sabe melhor? Ou é a Heineken? Existem 425 marcas de cerveja importada à venda em solo americano. De certeza que uma destas sabe melhor do que a Heineken, mas será que isso interessa? A Heineken ocupa, ainda hoje, o lugar primordial do pódio, com cerca de 30% do mercado.

A primeira cerveja *light* a chegar ao mercado americano foi a Miller Lite. Qual é, então, a cerveja *light* mais vendida na América atualmente? A que sabe melhor? Ou a que chegou primeiro?

No entanto, nem todos os «primeiros» serão bem-sucedidos. O *timing* é muito importante também — o vosso «primeiro» pode chegar demasiado tarde. Por exemplo, o *USA Today* é o primeiro jornal nacional americano, mas dificilmente terá sucesso. Já perdeu 800 milhões de dólares e nunca teve um ano lucrativo. Na era da televisão, pode ser demasiado tarde para um jornal nacional.

Alguns «primeiros» são apenas más ideias que nunca chegarão a lado nenhum. Frosty Paws, o primeiro gelado para cães, dificilmente se manterá no mercado. Os cães adoram, mas são os donos que fazem as compras, e estes acreditam que os cães não precisam de um gelado só para eles. Devem dar-se por contentes só por lambar as sobras dos pratos.

A Lei da Liderança aplica-se a todos os produtos, todas as marcas, todas as categorias. Digamos que não sabem o nome da primeira universidade a ser fundada na América. Podem sempre tentar adivinhar ao substituírem

líder por primeira. Então, qual é o nome da principal universidade na América? A maioria das pessoas diria, provavelmente, Harvard, que foi também a primeira. (Qual foi a segunda universidade fundada na América? A William and Mary, que é apenas ligeiramente mais famosa do que Bert Hinkler.)

Não há dois produtos tão idênticos como irmãos gémeos. Porém, estes queixam-se de que, muitas vezes, quando alguém conhece um deles antes, o primeiro torna-se o preferido, mesmo que a pessoa acabe por conhecer o outro também.

As pessoas tendem a ficar com o que têm. Se conhecerem alguém um pouco melhor do que os vossos cônjuges, não vale a pena trocar, nem que seja por causa dos honorários do advogado e a partilha da casa e dos miúdos.

A Lei da Liderança também se aplica a revistas, e é por isso que a *Times* está à frente da *Newsweek*, a *People* da *Us* e a *Playboy* da *Penthouse*. Olhemos para a *TV Guide*, por exemplo. No início dos anos 1950, a então influente Curtis Publishing Company tentou lançar uma revista de programação televisiva para competir com a novata *TV Guide*. Apesar de a *TV Guide* contar apenas com um avanço microscópico, a publicação da Curtis nunca viu a luz do dia. A *TV Guide* antecipou-se a esse feito.

A Lei da Liderança aplica-se também a categorias tangíveis, como automóveis e computadores, tal qual acontece com produtos de categorias intangíveis, como universidades e cerveja. A Jeep foi a primeira marca a desenvolver veículos todo o terreno. A Acura foi a primeira a produzir automóveis japoneses de luxo. A IBM

foi a primeira a criar computadores *mainframe*. A Sun Microsystems foi a primeira a conceber *workstations*. Jeep, Acura, IBM e Sun são marcas de referência.

O primeiro monovolume foi apresentado pela Chrysler. Atualmente, a Chrysler detém 10% do mercado automóvel e 50% do mercado de monovolumes. A essência do *marketing* de automóveis resume-se a fabricar melhores veículos ou a entrar primeiro no mercado?

A primeira impressora a laser foi lançada por uma empresa de computadores, a Hewlett-Packard. Atualmente, esta empresa detém 5% do mercado de computadores pessoais e 45% do mercado de impressoras a laser.

Gillette foi a primeira lâmina de barbear. Tide foi o primeiro detergente para lavar a roupa. Hayes foi o primeiro *modem* de computador. Todas líderes.

Uma das razões que possibilita que a primeira marca se mantenha líder de mercado é que, muitas vezes, o nome passa a ser genérico. Xerox, a primeira fotocopadora, passou a ser o nome de todas as fotocopadoras. As pessoas podem estar em frente a uma máquina Ricoh, Sharp ou Kodak e, ainda assim, perguntar, «Como é que faço uma *xerox*?». Pedem um *Kleenex* quando a caixa diz claramente *Scott*. Oferecem uma *Coca-Cola* quando têm somente *Pepsi*.

Quantas pessoas pedem fita-cola em vez de *Scotch tape*? Não muitas. Grande parte recorre ao nome das marcas quando estes se tornam genéricos: Band-Aid, Fiberglas, Formica, Gore-Tex, Jello, Krazy Glue, Q-tips, Saran Wrap, Velcro — apenas alguns exemplos. Algumas pessoas fazem todos os possíveis para tornar o nome de uma marca o genérico. «FedEx esta encomenda», por exemplo. Se lançarem

a primeira marca numa nova categoria, devem sempre escolher um nome que se possa tornar genérico. (Os advogados aconselham a fazer o oposto, mas o que é que eles sabem sobre as leis do *marketing*?)

Não só a primeira marca se torna líder, como frequentemente as vendas dos seus sucessores batem certo com a ordem de sucessão. O melhor exemplo é o ibuprofeno. Advil chegou primeiro, Nuprin a seguir e Medipren depois deste. Esta ordem de número de vendas mantém-se ainda hoje: Advil detém 51% do mercado de ibuprofeno, Nuprin 10% e Medipren 1%.

A quarta marca a entrar no mercado foi Motrin IB. Apesar de ter o prestigioso nome do ibuprofeno, a quota de mercado da Motrin é de apenas 15%. (Tenham em consideração que a Advil foi apresentada como sendo «igual ao medicamento Motrin».) E reparem na substituição genérica. Os consumidores usam Advil como termo genérico e raramente recorrem a ibuprofeno. Até um médico poderá dizer a um doente, «Tome dois Advil e ligue-me amanhã de manhã».

Consideremos também Tylenol, a primeira marca de paracetamol. Tylenol está tão à frente da segunda marca mais conhecida, que se torna difícil definir quem está, de facto, em segundo lugar.

Se o segredo para o sucesso é ser o primeiro a entrar na mente do potencial consumidor, que estratégia estará a maioria das empresas a seguir? A estratégia do «melhor produto». A mais recente temática no campo da gestão empresarial é o *benchmarking*. Considerado «a derradeira estratégia de concorrência», o *benchmarking* é o processo

de comparação e avaliação dos produtos de uma empresa em relação ao que de melhor se faz nessa mesma indústria. É um elemento essencial num processo denominado «gestão da qualidade total».

Infelizmente, o *benchmarking* não funciona. Independentemente da realidade, as pessoas olham para o primeiro produto como superior. O *marketing* é uma batalha de percepções e não de produtos.

Então, qual é o nome da primeira marca de ácido acetilsalicílico? A primeira marca de paracetamol? A primeira marca de ibuprofeno? (Dica: Substitua *líder* por *primeira* e terão as respostas a estas três perguntas.)

Charles Schwab considera-se «a maior corretora de descontos da América».

Ficam surpreendidos se vos disser que o Charles Lindbergh do negócio da corretagem de *low cost* é a Charles Schwab?

Neil Armstrong foi a primeira pessoa a pisar a Lua. Quem foi a segunda?

Roger Bannister foi a primeira pessoa a correr uma milha em quatro minutos. Quem foi a segunda?

Thomas' foi a primeira marca de *muffin* inglês. Qual foi a segunda?

Gatorade foi a primeira bebida isotónica. Qual foi a segunda?

Se chegarem em segundo lugar ao consumidor, estarão condenados a definhar ao lado de Buzz Aldrin, John Landy, John Adams, um *muffin* inglês qualquer ou outra bebida isotónica que ninguém conhece? Não propriamente. Felizmente, existem outras leis.