



“NAS GRANDES CRISES E RECESSÕES, AS MARCAS QUE CONSEGUIRAM SER MAIS RELEVANTES FORAM AS QUE ACABARAM POR SAIR REFORÇADAS”

ENTREVISTA

TEXTO Carina Rodrigues

FOTOS Sara Matos





É ainda muito cedo para identificar quem ganha ou quem perde nesta crise gerada pela pandemia de Covid-19, acredita Pedro Tavares, partner e CEO da OnStrategy Portugal. Até porque, e a história assim nos tem ensinado, nas grandes crises, as marcas que reforçaram a sua relevância junto dos consumidores, mesmo que enquadradas em sectores de atividade mais penalizados, acabaram por sair reforçadas. A crise da Covid não deverá ser exceção. Numa altura em que a dimensão de cidadania das marcas está a assumir uma importância crescente e a ganhar amplitude, uma coisa é certa, quem não atuar perde credibilidade para falar no futuro, mesmo que essa atuação signifique hipotecar ganhos financeiros em prol da partilha e do serviço.

Grande Consumo - Como é que as marcas têm "navegado" todas as alterações, em termos sociais, económicos, de consumo e, até, reputacionais trazidas pela crise gerada pela Covid-19?

Pedro Tavares - Claramente, estamos perante um cenário que ninguém esperava, nem estava preparado, em termos de impacto e gestão. De uma forma geral, as marcas cerraram fileiras e, até agora, têm estado, sobretudo, a aferir os impactos e aprender com esta nova realidade. Numa análise global, que é perfeitamente aplicável à realidade nacional, os líderes alteraram as suas prioridades em termos de preocupações e isso tem sido extensível à gestão das marcas. Sem esquecer que as variáveis são indissociáveis, no espaço de três meses, as preocupações mais comuns (atuação no mercado, colaboradores e resultados financeiros), que pesavam 53%, pesam, hoje, 30%. Já as preocupações mais disruptivas (relação, reputação e experiência dos stakeholders), que pesavam 28%, pesam, agora, 18%. Por fim, as preocupações mais temidas (ambiente político, económico e social não controlável) pesavam 19%, tendo evoluído para 52%, neste momento.

GC - Qual o maior desafio na gestão reputacional de uma marca trazido por esta pandemia?

PT - Mais do que a gestão reputacional em si,

é importante considerar que devemos todos olhar para um indicador maior, que é a força de marca. A força de marca passa por uma gestão dinâmica e integrada de diferentes dimensões e stakeholders, como a relação emocional e comportamental, a reputação (percepções), a experiência (realidade), a atuação no mercado (quotas de mercado e de comunicação, distribuição e logística, comunicação, etc.), os colaboradores (alinhamento, compromisso e resultados) e a saúde financeira.

Se este índice integrado e dinâmico de força de marca não for realmente o macro indicador de análise, o risco de tomar decisões erradas é enorme, pois, ao considerar apenas uma destas dimensões, não se conhece, seguramente, o peso ou a contribuição dessa mesma dimensão para a construção da força de marca.

Em todo o caso, e focando na gestão reputacional, surgem algumas evidências no imediato. Até aparecer esta pandemia, os atributos emocionais regiam-se por um fluxo sequencial que considerava a notoriedade, a admiração, a confiança e a relevância. Ora, este novo cenário vem evidenciar que a relevância é o fator mais forte na construção da relação emocional com os stakeholders e a equação passou a ter uma nova sequência: notoriedade, relevância, confiança e admiração. Podemos, até, ter em consideração que, nas grandes crises e recessões, as marcas que conseguiram ser mais relevantes (mesmo em indústrias mais expostas e afetadas) foram as que acabaram por sair reforçadas.

Numa ótica mais racional, e também associada à reputação, torna-se evidente que os temas de cidadania, serviço e governo ganham destaque. Por um lado, a cidadania ganha um espetro maior, porque assume que o desafio do papel e intervenção social não é apenas para o exterior e contempla também os colaboradores, e quem não atuar neste momento perde credibilidade para falar no futuro. Por outro, o serviço assume um desafio crucial como um requisito de inovação superior, comparado com a inovação de produto, e em que os stakeholders não vão perdoar falhas, especialmente por parte das marcas que consideram mais fortes.





GC - Quais as marcas nacionais e internacionais que estão a ganhar mais relevância com esta crise? O que as distingue e está na base desse ganho de relevância?

PT - *É muito cedo para identificar quem ganha ou quem perde. Por estarmos a considerar, como base de análise, este modelo dinâmico e integrado, é necessário cruzar todos os indicadores para obter uma resposta e alguns destes indicadores só têm evidência do impacto de ações realizadas passados alguns meses.*

“O serviço assume um desafio crucial como um requisito de inovação superior, comparado com a inovação de produto, e em que os stakeholders não vão perdoar falhas, especialmente por parte das marcas que consideram mais fortes”

GC - Quais as marcas ou sectores que estão a ser mais penalizados pela Covid-19 e porquê?

PT - *Portugal não é diferente dos outros países, ou não se tratasse de uma crise mundial, sendo as indústrias mais expostas as do turismo e lazer, a aviação, a restauração, o automóvel, a construção e o imobiliário e o petróleo. As indústrias que mais tendem a ganhar são a tecnologia, o multimédia, a energia e a saúde. Os ganhos e perdas esperados variam entre -40% e +40%, no que respeita ao volume de negócios, e -20% e +10%, para o valor financeiro das marcas.*

Contudo, tal como já foi antes referido, as marcas mais fortes, mesmo que estejam a operar nos sectores mais expostos, podem sair desta crise com ganhos relevantes.

GC - Este é um momento em que as empresas estão sob pressão para proteger os seus lucros, mas sem negligenciar o impacto das suas ações na sua reputação. É um equilíbrio difícil de alcançar?

PT - *De novo, é de salientar que se apenas hou-*



ver foco na dimensão reputacional, o risco de tomar decisões erradas é enorme, pois apenas se está a considerar uma dimensão assente em conceitos e atributos de perceção. O verdadeiro desafio, que assume uma importância ainda maior nesta fase, é identificar e gerir, de uma forma integrada, todas as dimensões que constroem a força de marca e que já foram aqui referidas. Se só se considerar uma destas dimensões, as fontes de desequilíbrios podem ser muitas.

GC - Os consumidores habituaram-se a olhar para as grandes marcas como entidades capazes de intervir na resolução das questões sociais mais prementes. Esse papel das marcas foi ainda mais determinante nesta época de pandemia e souberam as marcas cumpri-lo?

PT - Num primeiro comentário, não minimizemos este período de pandemia. O mesmo ainda não acabou e pode estar longe de ser ultrapassado, ainda mais se ocorrer a tão apregoada segunda vaga.

Como também já foi referido, a dimensão de cidadania ou responsabilidade social está a assumir uma importância muito relevante e numa ótica transversal a todos os sectores. Esta dimensão ganhou uma amplitude maior ao assumir que o desafio do papel e intervenção social não é apenas para o exterior, mas também para dentro de casa (para com os colaboradores). Quem não atuar neste momento perde credibilidade para falar no futuro. E, sim, é sobre as grandes marcas ou marcas mais fortes que estão apontados os holofotes, uma vez que se espera que essas marcas sejam claramente relevantes, neste momento, hipotecando até, se necessário, os ganhos financeiros em prol de uma atitude de educação, partilha e serviço.

GC - Questões como a responsabilidade social das marcas pesam na decisão de compra dos consumidores? Face às dificuldades económicas que já se vivem e que se perspetivam virem a agudizar, este critério poderá perder relevância na mente dos consumidores?

PT - Como tenho vindo a referir, numa ótica reputacional, a responsabilidade social está a ganhar um peso estatisticamente relevante e, apesar deste ser transversal a todos os sectores, o mesmo pode ser maior ou menor, consoante os mesmos.

O que está a assumir um peso extraordinário é a dimensão de serviço, que está a exigir uma capacidade ainda maior de inovação e, conseqüentemente, de resposta assertiva e atempada da satisfação das necessidades dos diferentes stakeholders, quer se trate de

canais físicos, digitais ou de contact centers. Contudo, acima destas questões estruturais, estão temas conjunturais que podem afetar realmente a compra e consumo dos cidadãos. As já identificadas preocupações mais temidas pelos líderes (ambiente político, económico e social) são também extensíveis aos cidadãos e, neste momento, as incertezas futuras, no que respeita à economia e à capacidade de compra/gasto, assumem-se como um constrangimento para 74% destes.

GC - No atual contexto, dominado pelos medos e pela insegurança, tudo o que as marcas fazem é comunicação? A pandemia representa um desafio e uma oportunidade para as marcas alinharem o que dizem com o que fazem?

PT - As grandes preocupações dos portugueses residem, neste momento, em três áreas: incerteza no que respeita à economia e capacidade de compra/gasto (74%), à

“O verdadeiro desafio, que assume uma importância ainda maior nesta fase, é identificar e gerir, de uma forma integrada, todas as dimensões que constroem a força de marca. Se só se considerar uma destas dimensões, as fontes de desequilíbrios podem ser muitas”

socialização (63%) e à saúde e higiene (58%). Tendo estes indicadores como referência, as marcas devem, prioritariamente, desenvolver a sua estratégia e atuação de forma a serem relevantes, tanto na educação como no desenvolvimento de soluções que respondam a estes receios e que os possam minimizar, sem se despersonalizarem, ou seja, sem perderem a referência daquilo que é a sua missão ou propósito.

Num segundo nível, então, sim, devem gerir a sua comunicação em termos de conteúdo de mensagem, de tom e dos meios mais relevantes. Os mais relevantes podem não ser aqueles que mais estão a ser consumidos, neste momento. Por exemplo, se uma marca registar um problema ao nível da dimensão de experiência dos stakeholders, não será nos meios de comunicação tradicionais, que neste momento podem ter uma quota de atenção superior, que vai resolver esse dilema, mas,





sim, nos canais físicos, digitais e de contact center.

GC - Os hábitos de consumo de media estão a mudar? Existem diferenças geracionais?

PT - Efetivamente, isso está a acontecer. Consideremos cinco macro conceitos: meios tradicionais (televisão, rádio, imprensa, outdoor, cinema), meios digitais (websites, apps, redes sociais, SMS, e-mail), eventos e patrocínios, marketing direto e lojas. As gerações mais jovens estavam a consumir, preferencialmente, os meios digitais e eventos e, desde logo, com o confinamento dos eventos, este "touchpoint" foi eliminado (mesmo que temporariamente), pelo que aumentou o consumo digital e, em particular, o consumo de televisão. Já nas gerações mais adultas, o fecho das lojas (ou mesmo a limitação de tráfego) e o reduzido consumo dos meios digitais veio promover, ainda mais, o consumo de televisão e levou à experimentação, ainda que baixa, dos meios digitais.

GC - As questões reputacionais interessam a todas as gerações de modo semelhante?

PT - As questões reputacionais interessam a todas as gerações; contudo, estas questões são mais ou menos relevantes consoante os diferentes sectores de atividade e as próprias dimensões reputacionais (produto, serviço, inovação, ambiente de trabalho, cidadania, governo e liderança) assumem também diferentes pesos em diferentes sectores de atividade.

Ora, o mesmo sucede também entre os diferentes stakeholders e substakeholders, como neste caso aqui colocado entre as diferentes gerações, em que, nos extremos, os mais jovens continuam a privilegiar as dimensões de produto e inovação e os mais adultos as dimensões de serviço, responsabilidade social e governo. Daí a relevância de mapear e dimensionar todos os stakeholders como ponto de partida não só para trabalhar a reputação, mas, acima de tudo, a força das marcas.

GC - Lições trazidas de Itália, o primeiro país europeu a ter de lidar com a Covid-19 e um dos mais afetados, mostram um renovado

orgulho em tudo o que é nacional, um sentimento de comunidade e pertença, um pouco à semelhança do que ocorre quando existe um grande evento desportivo. Essa é uma tendência observada também em Portugal e que pode beneficiar as marcas, particularmente as portuguesas?

PT - Sim, essa constatação é totalmente verdade. O caso italiano é mesmo um extremo, até porque o sentimento de consumo de marcas, produtos e serviços nacionais já era muito elevado e saiu reforçado muito pelo facto do povo italiano ter sido isolado (e assim o ter sentido também) pelo resto do mundo. Isso reforçou o sentimento nacionalista. Nos restantes países, em particular na Europa, e muito por via do turismo, o já evidenciado receio na economia, na saúde e na socialização leva à promoção e motivação das soluções internas e, conseqüentemente, também das marcas nacionais, como forma de ajudar, na medida do possível, a recuperação dos países.

GC - Quais as preocupações e recomendações dos consumidores face às marcas?

PT - Creio que tanto as preocupações como os caminhos já foram aqui destacados, mas acrescento que qualquer aproveitamento do momento pode ser claramente entendido como ofensivo e destruidor de força de marca.

GC - Quais as preocupações e recomendações dos líderes empresariais?

PT - Através da sua visão, conduta e capacidade de comunicação, têm a capacidade de influenciar os stakeholders.

No que respeita às suas preocupações, estas já foram aqui retratadas, entre as mais comuns (atuação no mercado, colaboradores e resultados financeiros), que pesam hoje 30%, as mais disruptivas (relação, reputação e experiência dos stakeholders), que pesam agora 18%, e, por fim, as preocupações mais temidas (ambiente político, económico e social), que assumem um peso de 52%, neste momento.

Quanto às recomendações, destacamos agilidade e capacidade de tomar decisões rápidas, assegurar o alinhamento e o compromisso de todos os colaboradores e dos demais stakeholders, estar familiarizado com todos os detalhes de estrutura e processos, de forma a avaliar toda a organização e gerir, simultaneamente, planos de continuidade e alterações profundas que permitam fazer emergir marcas e negócios mais fortes, definir ou reforçar a cadeia de comando e responsabilidades, procurar e reforçar soluções que estejam alinhadas com o propósito da organização e do negócio, abraçar as obrigações das marcas com a sociedade, assegurar a sustentabilidade da organização com horizontes onde a estratégia e o talento interno têm de ser um foco conjunto, promover uma comunicação clara e eficaz e, por fim, ser transparente e ético.

“O caso italiano é um extremo, até porque o sentimento de consumo de marcas, produtos e serviços nacionais já era muito elevado e saiu reforçado muito pelo facto do povo italiano ter sido isolado (e assim o ter sentido também) pelo resto do mundo. Isso reforçou o sentimento nacionalista”



“A dimensão de cidadania ou responsabilidade social está a assumir uma importância muito relevante e numa ótica transversal a todos os sectores. Esta dimensão ganhou uma amplitude maior ao assumir que o desafio do papel e intervenção social não é apenas para o exterior, mas também para dentro de casa (para com os colaboradores). Quem não atuar neste momento perde credibilidade para falar no futuro”

GC - Que outros desafios poderemos esperar, com o desenrolar do tempo e a entrada naquilo que tantos designam como o novo normal, aos quais as marcas deverão dar resposta?

PT - Mesmo já tendo sido anteriormente abordados os temas com maior relevância, podemos ainda acrescentar que é crítico as marcas apostarem num conhecimento profundo dos seus stakeholders, à luz desta nova realidade, e, sobretudo, no que respeita ao estado de espírito, preocupações e expectativas, de forma a construir fundações e soluções estratégicas, como experiências

relevantes nos diferentes canais de relacionamento, comunicação relevante, eficiente, eficaz e não oportunista, nos canais de comunicação mais adequados, e, por fim, solidificar a sua missão/propósito.

GC - Perante tudo isto, o que acontece a questões como a da sustentabilidade, as alterações climáticas ou a desigualdade social, às quais os consumidores estavam particularmente atentos antes da Covid-19 e pelas quais balizavam a sua relação com as marcas? Perdem ou ganham relevância?

PT - As mesmas continuam a ser relevantes. Estes temas podem ser enquadrados em diferentes conceitos, como numa dimensão de cidadania e responsabilidade social associada à reputação e, neste caso, têm maior ou menor peso, de acordo com a exposição de cada sector de atividade aos mesmos. Mas também podem ser considerados numa ótica mais macro e, entre as preocupações mais temidas (ambiente político, económico e social não controlável), que, como foi referido, pesavam 19% nas preocupações dos líderes, antes do início desta pandemia, e evoluíram para 52% neste momento.

GC - Que “novo normal” poderemos esperar? Poderemos, a prazo, voltar aos padrões pré-Covid?

PT - Nada será totalmente como antes. O ser humano é um animal social e, como tal, tenderá sempre a recuperar velhos hábitos, mas, seguramente, muitos dos que foram agora instituídos vingaram, mesmo com as resistências que antes tinham.

EDP lidera ranking das marcas portuguesas mais valiosas

A consultora OnStrategy acaba de divulgar o estudo anual sobre as marcas portuguesas mais valiosas, resultado de uma análise em conformidade com a certificação das normas ISO 20671 (avaliação de estratégia e força) e ISO 10668 (avaliação financeira), sobre diversos atributos associados às dimensões de relação emocional, reputação, experiência, modo de atuação no mercado, colaboradores e saúde e resultados financeiros.

A EDP, com um valor de marca de 2.571 milhões de euros, a Galp Energia, com 1.274 milhões de euros, e a Jerónimo Martins, com 915 milhões de euros, lideram o ranking das 50 marcas portuguesas com maior valor financeiro.

O top 5 do ranking fica completo com o Pingo Doce, com um valor financeiro de marca de 803 milhões de euros, e o Millennium BCP, que atinge os 600 milhões de euros.

Os sectores da energia, retalho e banca são, portanto, aqueles que detêm as marcas mais valiosas em Portugal. “A OnStrategy faz avaliação e valorização financeira de marcas desde 2009. Ao longo deste período, foi possível verificar a evolução das marcas em contextos de crise e de alguma recuperação. Assistimos à derrocada de algumas marcas, bem como à valorização financeira de outras. Para realizarmos esta análise, temos em conta três fatores: as perspetivas de evolução do negócio e do seu sector de atividade, a força que a marca exerce sobre os seus principais stakeholders e o contexto e o risco das geografias e economias onde atua. Nesse sentido, verificamos que, de uma forma genérica, as principais marcas portuguesas têm sido razoavelmente resilientes, mantendo ou aumentando os índices de força de marca, sendo maioritariamente afetadas por condições externas, nomeadamente, pelo risco das economias em que atuam, por exemplo, como assistimos durante o período entre 2010 e 2014”, afirma João Baluarte, partner da OnStrategy e responsável pela área de estudos financeiros.

