

Kotler<sup>Philip</sup> Keller<sup>Kevin Lane</sup>

# *Administração de Marketing*

1 2<sup>ª</sup> E D I Ç Ã O

**Tradução**

Mônica Rosenberg  
Cláudia Freire  
Brasil Ramos Fernandes

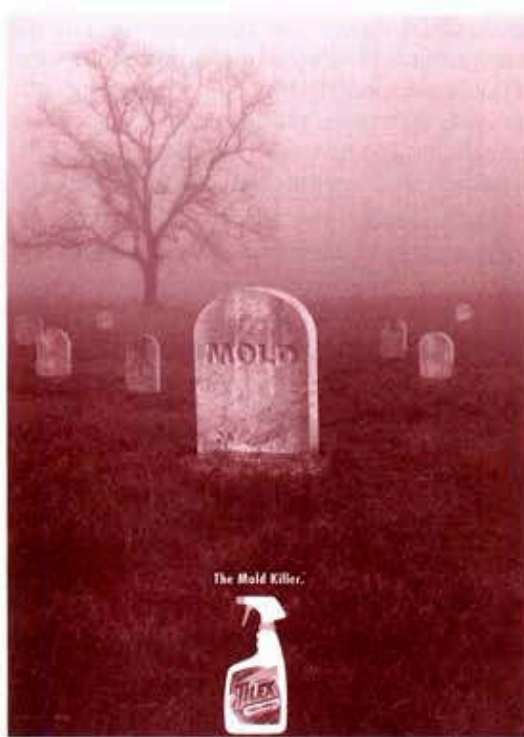
**Revisão Técnica**

Dilson Gabriel dos Santos  
Mestre e Doutor em Administração pela Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
Coordenador do MBA Marketing da FIA (Fundação Instituto de Administração)



São Paulo

Brasil Argentina Colômbia Costa Rica Chile Espanha Guatemala México Peru Porto Rico Venezuela



Desenvolvimento de uma estratégia criativa: este anúncio do Tilex, produto de limpeza de uso doméstico, enfoca a solução de problemas — o Tilex é chamado de 'o exterminador de limbo'.

## Elaboração da comunicação

O processo de elaboração da comunicação para que se obtenha a resposta desejada requer a solução de três problemas: o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem dizer (fonte da mensagem).

**ESTRATÉGIA DE MENSAGEM** Ao determinar a estratégia de mensagem, a gerência deve procurar apelos, temas ou idéias que se conectem ao posicionamento da marca e ajudem a estabelecer pontos de paridade e pontos de diferença. Alguns podem estar relacionados diretamente ao desempenho do produto ou serviço (qualidade, economia ou valor da marca), enquanto outros podem estar relacionados a considerações mais extrínsecas (contemporaneidade, popularidade ou tradicionalismo da marca).

Para John Maloney, os compradores se dividem entre aqueles que esperam um desses quatro tipos de recompensa na aquisição de um produto: satisfação racional, sensorial, social ou do ego.<sup>12</sup> Os compradores podem entender tais recompensas como uma experiência 'resultado do uso', uma experiência 'produto em uso' ou uma experiência 'incidental ao uso'. Cruzando os quatro tipos de recompensa com os três tipos de experiência, obtemos 12 tipos de mensagens. Por exemplo, o apelo "deixa as roupas mais limpas" é uma promessa de recompensa racional seguida de uma experiência 'resultado do uso'. A frase "sabor de cerveja de verdade numa ótima cerveja light" é uma promessa de recompensa sensorial ligada à experiência 'produto em uso'.

Acredita-se que compradores industriais respondam melhor a mensagens de desempenho. São conhecedores do produto, treinados para reconhecer o valor e responsáveis pelas escolhas dos outros. Os consumidores, quando compram produtos caros, também costumam reunir informações e avaliar os benefícios.

**ESTRATÉGIA CRIATIVA** A eficácia da comunicação depende de como a mensagem é expressa, assim como do conteúdo da mensagem em si. Uma comunicação ineficaz pode significar que se optou por uma mensagem errada ou que a mensagem certa foi transmitida insatisfatoriamente. As *estratégias criativas* definem como os profissionais de marketing traduzem suas mensagens em comunicação específica. Elas podem ser classificadas de maneira abrangente como estratégias que envolvem apelos 'informativos' ou 'transformativos'.<sup>13</sup> Cada uma dessas duas categorias genéricas englobam diversas abordagens específicas de criatividade.

**Apelos informativos** Os *apelos informativos* baseiam-se nos atributos ou benefícios de um produto ou serviço. Exemplos na propaganda são anúncios com foco na solução de problemas (Excedrin acaba com a dor de cabeça rapidamente), anúncios de demonstração de produto (Thompson Water Seal resiste à chuva, neve e calor intensos), anúncios de comparação de produto (a Verizon oferece melhor acesso à Internet do que a Comcast) e testemunhos de pessoas desconhecidas ou celebridades (o fenômeno da NBA LeBron James arremessando Coca-Cola e Nike). Os apelos informativos pressupõem um processo extremamente racional de comunicação por parte do consumidor. São o triunfo da lógica e da razão.

A pesquisa de Hovland, em Yale, esclareceu bastante os apelos informativos e sua relação com questões como a formulação de conclusões, o uso de argumentos unilaterais ou bilaterais e a ordem de apresentação de argumentos. Algumas experiências iniciais defendiam a declaração de conclusões para o público. Experiências posteriores, no entanto, indicam que os melhores anúncios fazem perguntas e permitem que as pessoas tirem suas próprias conclusões.<sup>14</sup> Se a Honda tivesse martelado a idéia de que o Element era para jovens, essa forte definição poderia ter bloqueado a compra por grupos de idade mais avançada. Algumas ambigüidades de estímulos podem levar a uma definição mais ampla de mercado e a compras mais espontâneas.

Pode-se pensar que apresentações unilaterais que só elogiam o produto são mais eficazes do que argumentos bilaterais que também mencionam suas deficiências. Entretanto, as mensagens bilaterais podem ser mais adequadas, principalmente quando existem associações negativas que precisam ser superadas. A Heinz veiculou a mensagem "Heinz Ketchup is slow good" ("Vale à pena esperar pelo ketchup da Heinz"), referindo-se à lentidão com que o produto saía do frasco, e a Listerine divulgou "Listerine tastes bad twice a day" ("Listerine: gosto ruim duas vezes ao dia").<sup>15</sup> Mensagens bilaterais são mais eficazes com públicos mais instruídos e com aqueles que apresentam resistência inicial.<sup>16</sup>

Finalmente, a ordem em que os argumentos são apresentados é importante.<sup>17</sup> No caso de mensagens unilaterais, apresentar o argumento mais forte primeiro tem a vantagem de despertar a atenção e o interesse. Isso é fundamental em meios de comunicação em que o público geralmente não presta atenção na mensagem inteira. Se o público não tiver como escapar da mensagem, uma apresentação com clímax pode ser mais eficaz. No caso de mensagens bilaterais, se o público for inicialmente resistente, o comunicador poderá começar pelo argumento contrário e concluir com o argumento positivo.<sup>18</sup>

**Apelos transformativos** Os *apelos transformativos* baseiam-se em um benefício ou uma imagem não relacionada ao produto. Podem descrever que tipo de pessoa utiliza a marca (a Volkswagen faz propaganda para pessoas jovens e ativas com sua campanha "Drivers wanted" — "Procuram-se motoristas"), ou que tipo de experiência resulta do uso da marca (o sabonete Coast foi anunciado como "The eye opener" — "Colírio para os olhos"). Em geral, os apelos transformativos tentam estimular as emoções que vão motivar a compra. Foi esse o caminho adotado pela Clairol para reavivar uma marca agonizante da década de 1970.

## CLAIROL HERBAL ESSENCES

"Yes, yes, yes" era o que atrizes exclamavam simulando um orgasmo enquanto lavavam os cabelos e aproveitavam "uma experiência verdadeiramente orgânica", que era o título do comercial. Algumas mulheres acharam o duplo sentido do anúncio aviltante. A Advertising Women of New York Club, uma associação feminina de propaganda de Nova York, chegou a conceder ao anúncio o prêmio Rei do Mau Gosto. Mas a Procter & Gamble, que adquiriu a Clairol em 2002, responsabiliza o anúncio por reavivar uma marca semimorta. A Herbal Essences tornou-se uma das marcas de crescimento mais rápido do mundo, com um salto nas vendas de zero para 700 milhões de dólares em sete anos. Ao explicar seu sucesso, o diretor de criação da agência The Kaplan Thaler Group foi categórico: "A emoção funciona como um pára-raio, um estímulo à realização da compra".<sup>19</sup>

Os comunicadores trabalham com apelos negativos, como medo, culpa e vergonha, para conseguir que as pessoas façam algo (escovar os dentes, realizar um exame de saúde periódico) ou deixem de fazer algo (fumar, tomar bebidas alcoólicas, comer demais). Apelos ao medo funcionam melhor quando são moderados. Além disso, a fonte deve ter grande credibilidade e a comunicação deve prometer o alívio, de maneira aceitável e eficaz, do medo que desperta. As mensagens são mais persuasivas quando moderadamente discrepantes em relação àquilo em que o público acredita. As que expressam somente aquilo em que o público já acredita no máximo reforçam essas crenças; por outro lado, se as mensagens forem discrepantes demais, serão contestadas e rejeitadas.<sup>20</sup>

Os comunicadores utilizam também apelos emocionais positivos, como humor, amor, orgulho e alegria. Elementos motivacionais — como a presença de bebês engraçadinhos, filhotes travessos, músicas famosas ou apelos sexuais provocantes — são muitas vezes empregados para atrair a atenção do consumidor e elevar seu envolvimento com um anúncio.

As técnicas de elementos motivacionais são consideradas necessárias no árduo ambiente de mídia atual, caracterizado pelo baixo envolvimento do consumidor, pelo excesso de anúncios concorrentes e pelo bombardeio de anúncios entre a programação. Em 2003, o cantor inglês Sting, que nos anos 80 negou a permissão de uso da música "Don't stand so close to me" para uma propaganda de desodorante, fechou uma lucrativa negociação com a Ford Motor Company como parte do trabalho da empresa para atingir consumidores com mais de 35 anos. Num anúncio do Jaguar, o cantor aparecia dirigindo o carro enquanto sua mais nova música, "Desert rose", tocava ao fundo.<sup>21</sup>

Embora as estratégias de elemento motivacional consigam atrair a atenção e criar mais simpatia e credibilidade para a empresa, podem igualmente prejudicar a compreensão, desgastar rápido a receptividade e lançar uma imagem negativa sobre o produto.<sup>22</sup> Na verdade, as táticas de obtenção de atenção são quase sempre eficazes *demais* e acabam desviando a atenção da marca ou dos argumentos do produto. Dessa forma, um desafio para chegar à melhor estraté-

gia de criatividade é descobrir como 'lidar com o bombardeio de anúncios' para atrair a atenção do consumidor — mas ainda assim conseguir transmitir a mensagem desejada.

A magia da propaganda é avivar na mente do consumidor conceitos escritos numa folha de papel. Num anúncio impresso, o comunicador precisa decidir sobre o título, o texto, a ilustração e as cores. Para uma mensagem de rádio, o comunicador deve escolher as palavras, os tipos de voz e os estilos de locução. O 'tom' de um anunciante promovendo um carro usado tem de ser diferente daquele que promove um Cadillac novo. Se a mensagem for veiculada na televisão ou pessoalmente, todos esses elementos e mais a linguagem corporal (sinais não verbais) deverão ser planejados. Os apresentadores têm de prestar atenção nas expressões faciais, nos gestos, roupas, postura e penteado. Se a mensagem for transmitida pelo produto ou sua embalagem, o comunicador deverá prestar atenção na cor, na textura, no odor, no tamanho e no formato.

Todo detalhe é importante. Pense em como os títulos de anúncios à direita conseguiram dar vida aos temas das marcas à esquerda.

#### Tema da marca

Nossos hambúrgueres são maiores.

Vendas sem pressão. Apenas um ótimo carro.

Alugamos menos carros, então temos de oferecer mais aos nossos clientes.

Oferecemos serviços de chamadas de longa distância.

#### Título do anúncio

Where's the beef? (Cadê a carne?)

— rede de restaurantes Wendy's.

Drivers wanted (Procuram-se motoristas)

— carros da Volkswagen.

We try harder (A gente se esforça mais)

— locadora de automóveis Avis.

Reach out and touch someone

(Estique-se e toque alguém) — AT&T.

**FONTE DA MENSAGEM** Muitas comunicações não utilizam nenhuma fonte além da própria empresa. Outras usam pessoas conhecidas ou desconhecidas. As mensagens provenientes de fontes atraentes ou famosas chamam mais atenção e são lembradas com mais facilidade. É por isso que os anunciantes geralmente utilizam celebridades como porta-vozes. Celebridades tendem a ser mais eficazes quando personificam o atributo principal de um produto. A beleza de Catherine Deneuve fez isso pelo perfume Chanel nº 5, enquanto o estilo rústico do ator Paul Hogan fez isso pelo utilitário Outback, da Subaru. Por outro lado, usar os atores James Garner e Cybill Shepherd para vender carne foi um tiro que saiu pela culatra: logo depois Garner foi submetido a uma cirurgia em que recebeu cinco pontes de safena e Shepherd admitiu ser vegetariana.

O que importa é a credibilidade da fonte. Mas de que fatores depende essa credibilidade? Os três fatores identificados com maior frequência são o domínio do assunto, a confiabilidade e a simpatia.<sup>23</sup> O *domínio do assunto* é o conhecimento especializado que o comunicador possui para sustentar o argumento. A *confiabilidade* está relacionada ao fato de a fonte ser considerada objetiva e honesta. Confia-se mais nos amigos do que em estranhos ou em vendedores, e pessoas que não são pagas para endossar um produto são consideradas mais dignas de confiança do que aquelas que o são.<sup>24</sup> A *simpatia* está relacionada a quão atrativa é a fonte. Qualidades como sinceridade, humor e naturalidade despertam mais simpatia por uma fonte.

A fonte com maior credibilidade será uma pessoa que obtiver alta pontuação nas três dimensões. As empresas farmacêuticas querem que os médicos confirmem os benefícios de seus produtos porque eles transmitem alta credibilidade. Pelo mesmo motivo, movimentos antidrogas utilizam ex-drogados em suas campanhas. Até sua morte, Dave Thomas, o fundador da cadeia de restaurantes Wendy's, fez mais de 800 comerciais para sua empresa, sempre com sua marca registrada: gravata vermelha e camiseta de mangas curtas. Além de carisma, ele tinha uma credibilidade inerente.

Uma celebridade bem escolhida pode lançar ao estrelato até mesmo um produto coadjuvante.

## SALTON E GEORGE FOREMAN

A Salton era uma fabricante pouco conhecida de eletrodomésticos peculiares que ganhou fama temporária na década de 1950 com sua Salton Hot Tray, um item indispensável em todas as listas de casamento da época. No início dos anos 90, a empresa lançou um grill que parecia fadado à obscuridade, até que o bicampeão dos pesos pesados, George Foreman, optou por ser não só seu garoto-propaganda, mas um parceiro da empresa na venda do produto. Foreman e seu eletrodoméstico útil e redutor de gorduras formaram um casamento perfeito no reino dos hambúrgueres. Um ano após o lançamento, Foreman foi ao ar num canal de vendas pela TV, o QVC, para vender os grills. A câmera o flagrou num momento em que os apresentadores conversavam, deixando para George nada a fazer a não ser olhar para os hambúrgueres estalando. Com uma espátula, ele pegou um hambúrguer e se pôs a comê-lo, e as linhas telefônicas começaram a entupir. Foreman ajudou a Salton a vender mais de 40 milhões de grills desde meados da década de 1990

e, como ele obtém uma parcela das vendas, já ganhou mais do que em sua carreira como boxeador — mais de 150 milhões de dólares. Enquanto todo o setor de eletrodomésticos se expande apenas 7 por cento anualmente, a Salton cresceu mais de 46 por cento ao ano desde 1995.<sup>25</sup>

A seção Novas Idéias em Marketing “O uso de celebridades como fontes de mensagens” enfoca o uso de testemunhos.

Se uma pessoa tem uma atitude positiva em relação a uma fonte e a uma mensagem, ou uma atitude negativa em relação às duas, diz-se que existe uma *congruência*. Mas o que acontece se alguém tiver uma atitude em relação à fonte e uma atitude oposta em relação à mensagem? Imagine que um consumidor ouça uma celebridade por quem tenha simpatia elogiar uma marca de que ele não gosta. Osgood e Tannenbaum postularam que *uma mudança de atitude ocorrerá, aumentando o grau de congruência entre as duas avaliações*.<sup>26</sup> O consumidor apreciará um pouco menos a celebridade ou um pouco mais a marca. Caso venha a deparar com a mesma celebridade elogiando outras marcas de que não gosta, acabará desenvolvendo uma impressão negativa em relação à celebridade e mantendo atitudes negativas em relação às marcas. Pelo **princípio da congruência**, os comunicadores podem usar sua boa imagem para reduzir algumas impressões negativas em relação a uma marca, mas durante esse processo podem perder um pouco da estima do público.

As multinacionais enfrentam numerosos desafios ao desenvolver programas de comunicação global. Primeiro, precisam decidir se o produto é apropriado ao país. Segundo, precisam ter certeza de que o segmento de mercado em que estão tentando entrar é legal e usual. Terceiro, precisam decidir se o estilo de propaganda é aceitável. E, em quarto, se os anúncios devem ser criados na matriz ou localmente.<sup>27</sup>

1. **Produto:** muitos produtos são restritos ou proibidos em algumas partes do mundo. Cerveja, vinho e outras bebidas alcoólicas não podem ser anunciados nem vendidos em países muçulmanos. E, em muitos países, produtos derivados do tabaco estão sujeitos a severa regulamentação.
2. **Segmento de mercado:** os fabricantes de brinquedos nos Estados Unidos ficaram surpresos ao saber que em muitos países, como a Noruega e a Suécia, por exemplo, não se permite propaganda dirigida a crianças menores de 12 anos na televisão. De fato, a Suécia fez lobby para estender essa proibição a todos os países membros da União Européia em 2001, mas não obteve êxito. Para se precaver, o McDonald's anuncia-se na Suécia como apropriado para toda a família.
3. **Estilo:** a propaganda comparativa, embora seja aceita e mesmo comum nos Estados Unidos e no Canadá, é menos comum no Reino Unido, inaceitável no Japão e ilegal na Índia. \* No Japão, a PepsiCo teve um teste comparativo de sabor recusado por muitas emissoras de televisão e de rádio e está até mesmo sendo processada por causa dele.
4. **Local ou global:** hoje em dia, cada vez mais multinacionais querem estabelecer uma imagem de marca global utilizando a mesma propaganda em todos os mercados. Quando a Daimler AG e a Chrysler se fundiram, tornando-se a quinta maior fabricante de carros do mundo, lançaram em mais de cem países uma campanha de três semanas de duração que consistia em um encarte de revista de 12 páginas, nove páginas centrais de jornais e uma brochura de 24 páginas que foi enviada para líderes empresariais, sindicais e governamentais e para a mídia. A campanha tinha como slogan “Expect the extraordinary” (“Espere o extraordinário”) e mostrava pessoas das duas empresas trabalhando juntas.

As empresas que vendem seus produtos em diferentes países ou culturas devem estar preparadas para adequar suas mensagens. Ao anunciar produtos para o tratamento dos cabelos, a Helene Curtis adapta sua mensagem: as inglesas de classe média lavam o cabelo com frequência, ao contrário das espanholas; já as japonesas evitam lavar demais o cabelo, com medo de remover a oleosidade natural.

A famosa campanha “Got milk?” (“Tem leite?”) da California Milk Processor Board conseguiu conquistar os principais grupos demográficos dos Estados Unidos, exceto um.

## CALIFORNIA MILK PROCESSOR BOARD

Quando a California Milk Processor Board decidiu se concentrar na comunidade latino-americana, cujo idioma predominante é o espanhol, descobriu um dado interessante: o slogan “Got milk?” (“Tomou leite?”) havia sido grosseiramente traduzido para “Tienes leche?”, que em espanhol tem o sentido de “Você está amamentando?” Além disso, a reação da comunidade latino-americana aos irreverentes anúncios que mostravam o quanto era chato ficar sem leite foi decididamente diferente. O diretor-executivo Jeff Manning observou: “Descobrimos que o fato de não haver leite ou arroz nos lares latino-americanos não tinha graça nenhuma; o fato de não haver leite em casa significa que você

\* No Brasil, de acordo com o Conar (Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária), ela pode ser usada desde que atenda limites éticos (N. RT.).