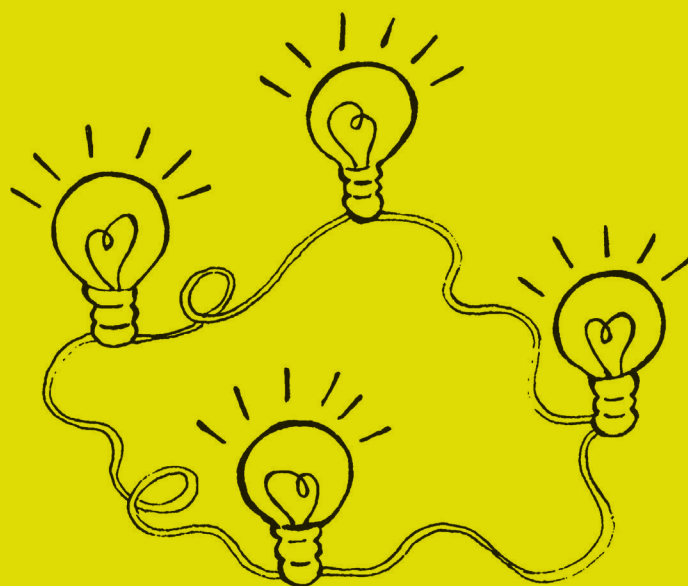




UTOPIES[®]

NOTA DE POSICIONAMENTO
Maio de 2016



MARCA POSITIVA
Como a RSE pode impulsionar
suas marcas?

SUMÁRIO //

INTRODUÇÃO: o desenvolvimento sustentável não mudará nada se não mudar as ofertas	P.03
1. CONTEXTO: as marcas que integram compromissos ao seu posicionamento alcançam mais	P.06
2. MARCA: nova fronteira das estratégias de desenvolvimento sustentável	P.10
3. COMO CRIAR: e dirigir uma marca positiva?	P.13
CONCLUSÃO	P.14

A MARCA POSITIVA //

@ UTOPIES @REVER

INVENTAREMOS JUNTOS AS MARCAS E AS OFERTAS DE AMANHÃ

Um projeto de desenvolvimento sustentável só faz sentido se ele estiver integrado à atividade da empresa - na sua missão e no posicionamento de suas marcas, na sua oferta de produtos e serviços, no seu modelo econômico, nos seus objetivos estratégicos, etc. Há mais de 20 anos na Europa e 10, no Brasil, acompanhamos as empresas nesta transformação através de nossas atividades de consultoria e think-tank.

Nas áreas de marketing e de ofertas, atuamos no diagnóstico das ações e nos compromissos históricos da marca; na definição e no desenvolvimento de uma estratégia de Marca Positiva® alinhada com a missão da marca, sua história e seus valores; na identificação dos desafios sociais ou ambientais que podem se tornar os compromissos a seguir ou as "bandeiras" pertinentes da marca nos seus mercados; na tradução real destes compromissos em ofertas de produtos e serviços da marca, bem como em todas as áreas de ação possíveis (promoção, patrocínio, etc.); no planejamento estratégico responsável pelos compromissos e pela estratégia de informação, de valorização ou até de envolvimento dos clientes com a marca; nas interações da marca com suas partes interessadas e na mobilização das equipes internas em um novo projeto de marca.

Para saber mais, acesse
www.reverconsulting.com
 e
www.utopies.com



«Sua vocação está onde os seus talentos encontram as necessidades do mundo.» **Aristóteles**

INTRODUÇÃO: O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NÃO MUDARÁ NADA SE NÃO MUDAR AS OFERTAS

Após mais ou menos vinte anos de implantação nas empresas, o desenvolvimento sustentável está em um impasse: para os observadores mais exigentes, ele gira em falso, já que falha ao tentar resolver os problemas planetários que se propôs a solucionar. A prova: graças aos esforços das empresas, hoje são utilizados dois terços da quantidade de recursos naturais utilizada há 30 anos atrás para a produção de uma unidade de PIB ou PNB, porém, nossos consumos globais de recursos dobraram neste mesmo período. Ou seja, na maioria dos mercados, a explosão das vendas, turbinada pelo crescimento econômico e pelo aumento da população, anula totalmente os progressos realizados pela parte produtiva.

A causa disso é simples: limitados à filantropia, à ecoeficiência (para economizar recursos ou para atender à regulamentação e emitir relatórios), os projetos de desenvolvimento sustentável, elaborados através de uma visão mais defensiva, visam, sobretudo, à prevenção de riscos e à limitação dos problemas (para preservar a "license to operate" das empresas), e não necessariamente à resolução dos problemas. São mais focados no que acontece dentro da empresa, como as práticas internas, os sistemas de gestão "corporate" e os procedimentos de produção (para minimizar seus impactos negativos) e bem menos no que acontece externamente, para fora da empresa: onde acontecem as ofertas, os produtos, a estratégia comercial e as marcas. No entanto, quaisquer que sejam os esforços empregados, ser "menos ruim" não significa ser bom – e enquanto não mudarmos a oferta, geralmente, não mudaremos grande coisa. Com as ferramentas de medição de impacto de um produto durante o seu ciclo de vida, já sabemos que a fase de utilização é muitas vezes bem mais significativa do que a fase de produção, como, por exemplo, o impacto climático do setor automotivo, que é de 12% para as fábricas e 80% para os veículos rodando nas ruas. O mesmo acontece com o jeans: 58% do impacto climático vem após a

compra pelo cliente (lavagem, tinturaria, ferro de passar e fim de vida). É verdade que as ofertas "verdes" ou "responsáveis" foram lançadas em todos os mercados (ou quase), porém elas são "nichos", com uma ambição comercial quase inexistente e um suporte de marketing muito fraco que não lhes permite sair do lugar alternativo para um grupo específico de consumidores urbanos, bem de vida e educados, onde parecem estar isoladas.

Mas os tempos mudaram: em uma pesquisa conduzida na Europa, 78% dos formadores de opinião pensam que, agora, os produtos responsáveis devem ser oferecidos em substituição aos produtos convencionais, e não em complemento¹. Tudo indica que os formadores de opinião brasileiros seguem essa tendência. É a conquista do que os Anglo-Saxões chamam de "choice editing", que consiste em mudar radicalmente o leque de escolha oferecido ao consumidor – deixar de vender produtos inutilmente nocivos para o planeta ou para as pessoas e substituí-los por alternativas responsáveis que correspondam à inovação que os consumidores atualmente esperam.

Além dos pioneiros, como a Patagonia, alguns atores relevantes nos mercados europeus e brasileiro e grandes grupos mundiais se diferenciam no compromisso de transformar a maior parte – ou a totalidade – de sua oferta em alguns

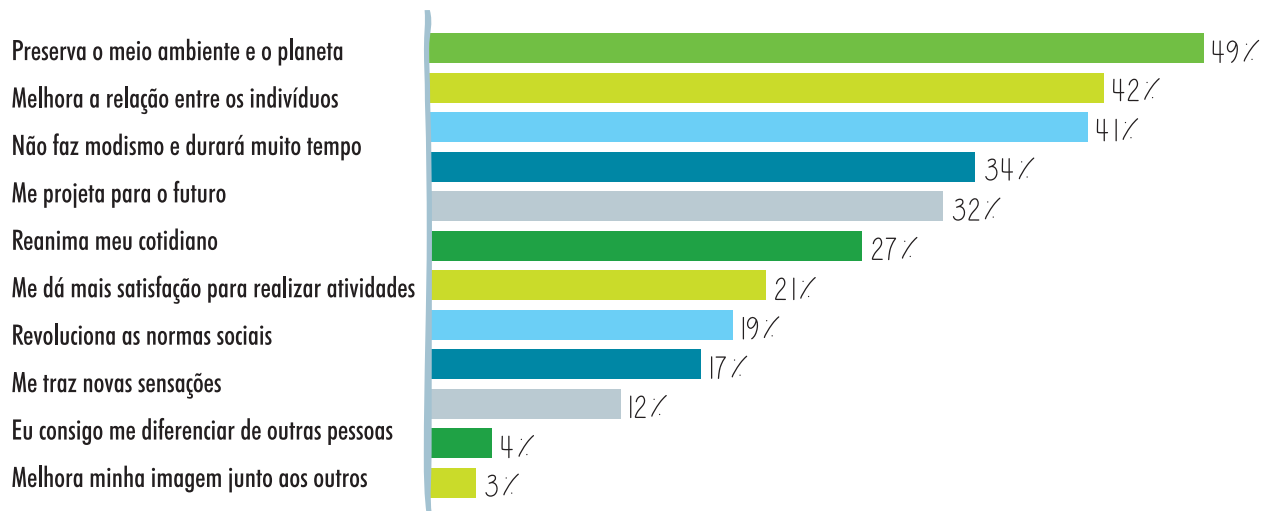
Em pesquisa realizada na Europa **78% dos formadores de opinião acham que, agora, os produtos responsáveis devem ser oferecidos em substituição aos produtos convencionais, e não em complemento.**

(Fonte : GlobeScan)

1: Estudo SustainAbility/GlobeScan, 2012



Dentre as frases abaixo, quais são as 3 frases que mais representam o que você espera de uma inovação?



As qualidades esperadas de uma inovação (Opinion Way 2012, Os Franceses e a inovação)

anos. É o fim das linhas verdes, orgânicas ou equitativas destinadas somente a consumidores engajados ou LoHaS²: a partir de agora, o desenvolvimento sustentável será a primeira etapa da inovação, para parafrasear um artigo recente da Harvard Business Review³. Os líderes deste movimento não têm mais dúvidas quanto a vincular explicitamente, em seu discurso, o desenvolvimento sustentável e as oportunidades de negócios. A General Electric quer dobrar suas vendas de tecnologias verdes; a Philips colocou um prazo de cinco anos para que os produtos verdes representem um terço de seu faturamento; já empresas como Marks & Spencer, Nike ou Starbucks apontam objetivos sobre 100% de suas ofertas. A nível global, no setor de alimentos e bebidas, enquanto o McDonald's e a Coca-Cola registram recuos importantes de suas vendas⁴, o que demonstra a mudança de comportamento dos consumidores em relação ao fast-food, a marca tex-mex Chipotle, que há vários anos determinou a integração de um compromisso com o alimento fresco, saudável e local no seu posicionamento, registra taxas de crescimento de duas cifras (+17% de aumento nas vendas em 2013, sem contar os 200 novos restaurantes abertos a cada ano). Na França, a marca de jardinagem Botanic decidiu abandonar a venda de produtos fitosanitários em benefício de uma promoção mais abrangente de jardinagem biológica, enquanto o controlador da CAMIF reergueu com sucesso a empresa em torno de uma oferta

focada no "made in France", em um mercado de móveis dominado pelas importações.

Agora, as ofertas responsáveis também devem ter um valor agregado significativo para o cliente; e é o fim da época onde um produto poderia ser vendido mais caro somente porque ele era "verde": hoje, o caráter sustentável também é atributo de um produto considerado melhor, mas não deve outros critérios de escolha valorizados pelos consumidores. A Marks & Spencer demonstrou ter entendido isso quando lançou "the most ethical suit in the world" (o terno mais ético do mundo) – fabricado com uma lã biológica rastreada até sua produção na fazenda (certificada GOTS 100%), tratado sem produtos químicos e contendo um forro fabricado de plástico reciclável, botões reciclados, etc. Para ter certeza de que este produto atingiria seus clientes para além de um "nicho" de consumidores comprometidos, a marca britânica também solicitou que Richard James, um dos estilistas de moda mais prestigiados fora do país, desenhasse o terno, tudo por um preço justo. Não há mais motivos para hesitar!

2 "Lifestyle of Health and Sustainability" segundo estudos do Natural Marketing Institute, conduzidos na maioria dos países desenvolvidos".

3 "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation" de Ram Nidumolu, C.K. Prahalad e M.R. Rangaswami, setembro de 2009.

4 McDonald's aponta um recuo de -3,6% e -14,8% para o CA e os lucros em 2014, enquanto a Coca-Cola anunciou um plano de economia de 3 bilhões de dólares até 2019 e o corte de 2000 postos de trabalho, ou seja 2% de seus efetivos.



Evolução do desenvolvimento sustentável em 30 anos: da filantropia à RSE, rumo à estratégia, salientando a inovação e o marketing

São essas as empresas que mostram o caminho das estratégias "business" e do desenvolvimento sustentável não mais em silos (a estratégia business não menciona o desenvolvimento sustentável e a estratégia de desenvolvimento sustentável não sugere os desafios business), mas, sim, finalmente integradas. Elas contribuem juntas para criar uma visão de inovação que poderíamos dizer sustentável, mas que é, simplesmente, a verdadeira inovação, da essência humanista. Segundo Marc Gaget, Presidente do Clube de Paris dos Diretores da Inovação, é uma inovação com forte utilidade social e para o meio ambiente, mais radical que agregadora (na medida dos grandes desafios do nosso tempo), ambiciosa (que não fica somente nas caixas,

mas é levada e comunicada com honra pela empresa na sua missão), aberta às partes interessadas, até mesmo para conceber junto com ela, e altamente versátil (podendo abranger uma oferta, uma marca ou um modelo econômico). Em todo o caso, a lição é a mesma: para o desenvolvimento sustentável, a transformação radical das ofertas e das estratégias de marketing é a nova fronteira a ser conquistada.



1. CONTEXTO: AS MARCAS QUE INTEGRAM COMPROMISSOS AO SEU POSICIONAMENTO ALCANÇAM MAIS

Conforme a oferta responsável se dissemina, isso também significa, sem dúvida, que o desenvolvimento sustentável não será mais, futuramente, limitado a alguns produtos (por marca registrada) ou a estratégias corporativas (por meio de referenciais como ISO 26000 e relatórios de desenvolvimento sustentável). A escala certa de comprometimento, daqui para frente, será a da marca. Afinal, é a marca, mais além dos produtos (sempre efêmeros, imitáveis e substituíveis), que carrega o compromisso de melhorar a vida dos clientes e até mesmo das partes interessadas. É ela também que carrega seu nome e sua reputação. Como a Apple, que coloca a informática a serviço do homem para liberar o potencial de criatividade e comunicação; a Patagonia, que representa a necessidade de celebrar a natureza sem poluí-la pelas próprias roupas de uso; a Toyota, que encarna a necessária reconciliação entre o carro e a exigência climática; e a Chipotle, ou o Cojean, que percebem a não menos necessária reconciliação do fast-food com uma alimentação saudável, fresca e leve para o planeta...

A boa notícia é que as marcas que se comprometem neste caminho mostram também resultados financeiros melhores: a última edição do estudo da Havas Media sobre as "meaningful brands" (as marcas que integram em suas missões a melhoria do bem estar e da qualidade de vida) demonstra um melhor desempenho em 133% na bolsa. De modo interessante, ela também estabelece que 74% das marcas poderiam desaparecer hoje sem que os consumidores fossem afetados - sendo que somente 28% são perce-

bidas como tendo um impacto positivo na vida dos consumidores. Mais ainda: uma melhoria de 10% na nota de "meaningfulness" se traduz em um aumento significativo do sentimento de proximidade/familiaridade com a marca (+2,5%), da impressão geral positiva (+4,9%), da intenção de compra (+6,6%) e de recompra (+3,2%), da capacidade de convencer outras pessoas de comprar (+4,8%) e, por fim, da capacidade de pagar um preço mais alto (+10,4%).

Na mesma linha, as 50 marcas comprometidas com o índice "Stengel 50" (elaborado pelo ex-res

INDICADORES DE MARKETING	SCORE "MEANINGFUL" ALTO	SCORE "MEANINGFUL" BAIXO
Impressão geral positiva	78%	41%
Intenção de compra (não clientes)	44%	18%
Intenção de recompra (clientes)	71%	36%
Vontade de recomendar	73%	36%
Disposição de pagar mais caro	52%	11%

O impacto do compromisso da marca nos indicadores do marketing "clássico"
(segundo Meaningful Brands, 2015)

ponsável de marketing na Procter & Gamble Jim Stengel, em parceria com o instituto de estudos Millward Brown) mostram um crescimento de seus resultados de 382,3% entre 2000 e 2011... enquanto que o índice da bolsa clássico S&P 5000 registra no mesmo período uma baixa de 7,9%! As marcas que compõem o índice foram escolhidas por ter inserido o desenvolvimento sustentável e o compromisso responsável em sua missão e oferta. Entre elas, estão a marca de fast-food responsável mencionada anteriormente, Chipotle, as marcas de cosméticos engajadas Natura e L'Occitane, as marcas de luxo Hermès e Louis Vuitton, os cafés Starbucks, o pioneiro americano do iogurte bio Stonyfield Farm, a marca de smoothies Innocent, os fabricantes de detergentes ecológicos Method e Seventh Generation, marcas high-tech, como a Apple e Samsung, etc.

The Stengel 50 vs. S&P 500



As marcas que integram o compromisso ao seu posicionamento tem melhor desempenho (fonte : Grow, Jim Stengel, 2011)



Tantos exemplos nos mostram que, se a marca consegue penetrar nos desafios do desenvolvimento sustentável integrando-os ao seu posicionamento principal, e mantendo a coerência com seus produtos, valores e sua história, então esse comprometimento se torna uma fonte poderosa de ressonância (com as preocupações da época), de diferença (em relação aos seus concorrentes) e de preferência (dos consumidores). Também é verdade, sem dúvida, que os consumidores estão mais dispostos que as marcas, que ainda relutam em lançar, em grande escala, ofertas responsáveis necessárias para o mercado e o planeta. Vários estudos internacionais confirmam esse forte movimento – notadamente, o LoHaS (Lifestyle of Health & Sustainability, Modo de Vida Saudável e Sustentável), que estabelece claramente que a maior preocupação dos consumidores com o desenvolvimento sustentável não é uma tendência, mas uma mudança cultural profunda que se produz em inúmeros países simultaneamente: em vinte anos, a proporção 20/80 sofreu uma inversão, a ponto de 88% da população europeia mostrar interesse pelo consumo responsável, de um jeito ou de outro.

Outro estudo⁵, que confirma a tendência, mostra que, contrariando uma teoria anterior, ela é mais forte em países emergentes (Brasil, China,...) e revela ainda que os freios dos consumidores para passar à ação não são, portanto, a fraqueza da demanda, mas sim, a falta de informações e a falta de oferta! Na França, bastaria tentar, por exemplo, comprar flores responsáveis para entender o problema: para que o consumidor responsável traduza suas intenções em uma ação de compra, ele deveria saber que a grande maioria de flores vendidas nas prateleiras francesas é importada (estufas aquecidas e iluminadas 24/7 na Holanda ou explorações intensivas da África do Sul ou da Colômbia, onde operários mal remunerados pulverizam ao longo do dia produtos fitossanitários proibidos). Depois, seria necessário que a rotulagem do país de origem das flores fosse obrigatória, como já acontece nas frutas e legumes. Por fim, o vendedor questionado deveria ser capaz de informar quais são as flores locais e estacionais (os dois critérios de escolha responsável) e seria necessária uma oferta consistente nesta área, o que quase sempre não é o caso ou é insignificante. Nesta linha, o selo "Fleurs de France", lançado em meados de 2015 para distinguir flores, árvores, plantas ou bulbos produzidos na França, foi concebido para ajudar os consumidores a traduzir suas expectativas em compras, em um mercado onde 85% das flores vendidas são importadas dos Países Baixos bem como da Colômbia ou do Quênia e viajam principalmente de avião. Contrariando um lugar comum, é a oferta que gera a demanda – não o contrário. As expectativas dos consumidores são latentes, e é na expecta-

tativa da oferta que elas se anunciam. As marcas que se queixam da pouca reatividade dos consumidores em suas linhas responsáveis, e que seguem a fraqueza da demanda responsável nos testes dos consumidores, precisariam se lembrar da frase de Henry Ford que Steve Jobs sempre repetia: "Se eu tivesse perguntado aos meus clientes o que eles queriam, eles teriam me respondido um cavalo mais rápido, e não um carro." Em outras palavras: nunca temos os clientes que merecemos, e se uma marca acha que seus clientes não estão muito dispostos a comprar suas linhas responsáveis, sem dúvida o correto é considerar o que foi feito (ou o que mais poderia ter sido feito) para encorajá-los nesse sentido. Foi o que a Toyota fez. Após colocar o modelo Prius híbrido no mercado, ela explorou toda a criatividade do marketing para tirar os freios da compra de um carro mais caro e que não necessariamente atendia às expectativas dos clientes que querem status social (tamanho, potência...). A marca investiu em publicidade para posicionar a motorização híbrida como uma proeza tecnológica avançada (a tecnologia é um critério de escolha clássico no mercado automobilístico), convenceu estrelas como Leonardo di Caprio a andar de Prius (mostrando que no futuro o status social do carro não estará mais ligado ao seu tamanho, mas ao seu caráter ecológico) e negociou com as autoridades californianas para que uma pessoa sozinha dirigindo um Prius pudesse compartilhar seu carro – como um reconhecimento oficial da superioridade ecológica do modelo híbrido. No final, enquanto a General Elec-



O marketing da oferta, segundo a Toyota:

utilizar o exemplo de pessoas midiáticas (atletas, atores, artistas, etc.) para fazer mudar a norma social e os comportamentos.

5 : Greendex, conduzido a cada dois ou três anos pela National Geographic

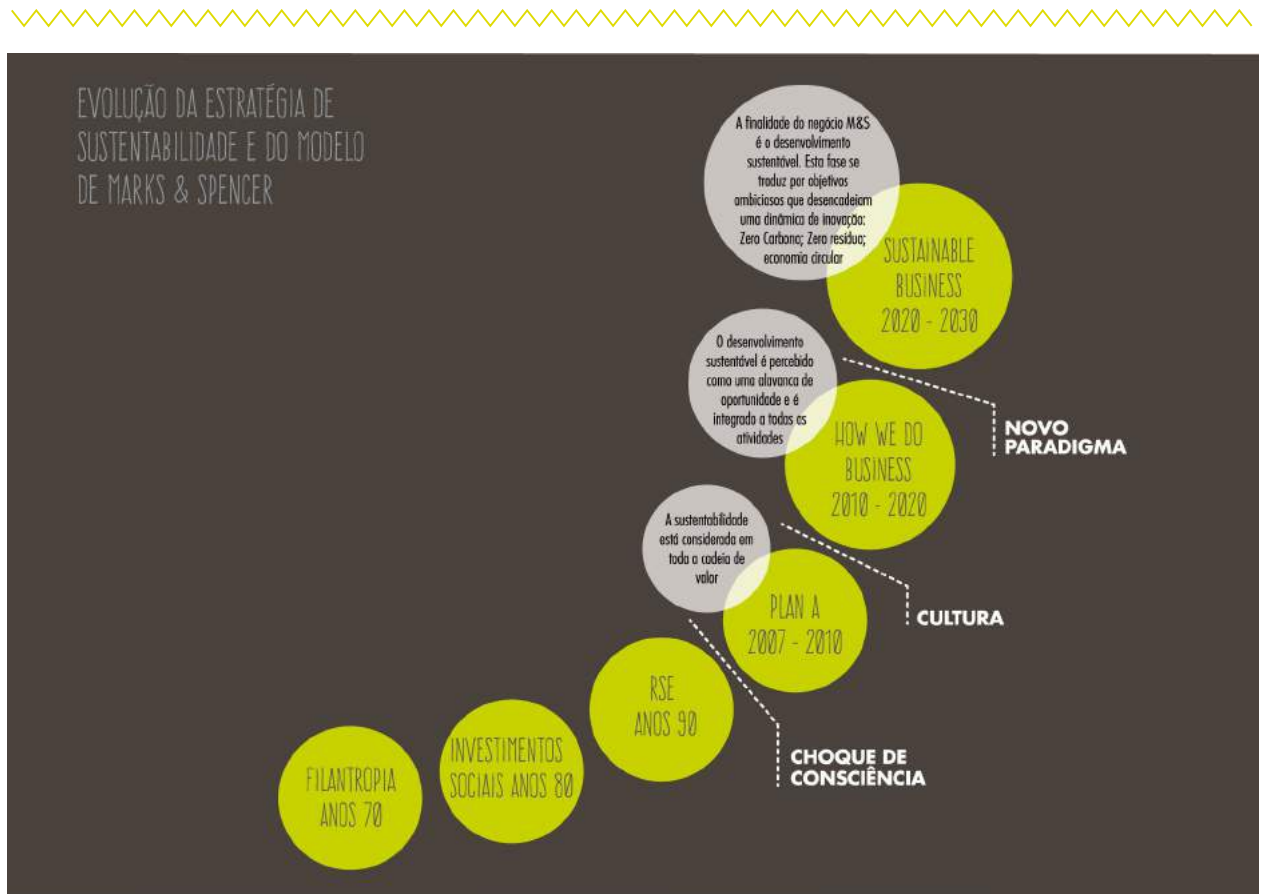


tric retirou do mercado seu modelo EV1, lançado quase ao mesmo tempo que o Prius, somente após três anos de insucesso, a Toyota conduziria este esforço de convicção durante aproximadamente uma década, antes do reconhecimento do mercado (o Prius foi lançado em 1997 mas somente em 2008 a Toyota anunciou um milhão de unidades vendidas no mundo). Um belo exemplo de marketing paciente, perseverante e engajado.

Outro exemplo que ilustra bem que a inovação e a marca são as novas fronteiras das estratégias de desenvolvimento sustentável: o modo como a Marks & Spencer, em um momento muito difícil de sua história, turbinou o seu posicionamento em 2007 com um compromisso forte em direção ao desenvolvimento sustentável – o Plano A ("Porque não há um plano B para salvar o planeta", e talvez também para salvar a Marks & Spencer...), definido sobre 180 compromissos até 2020.

A base de sustentação destes compromissos, que se beneficiaram, durante uma semana, de visibilidade em todos os meios de comunicação da marca (imprensa, materiais impressos, lojas

PLV...) foi: a ambição claramente expressa de se tornar "a marca mais sustentável do mundo" e o compromisso de que 50% de seus produtos tivessem uma garantia ligada ao desenvolvimento sustentável até 2015 (100% até 2020). Com o alcance antecipado do objetivo estabelecido para 2015, 57% dos produtos Marks & Spencer já atendiam a essas exigências em 2014⁶. O compromisso pioneiro e global da marca britânica se traduz em resultados extremamente encorajadores: as lojas, escritórios e armazéns são agora 100% neutros em carbono, não geram nenhum resíduo e são alimentados por energia renovável. As emissões globais de CO2 foram reduzidas em 31% desde 2007 e o consumo de água em 27%. Além disso, o grupo lançou um grande número de iniciativas exemplares como a parceria com a Oxfam para recuperar e recolocar no mercado roupas não usadas pelos seus clientes – que nos três primeiros anos já havia atingido 2 milhões de consumidores e movimentado 7 milhões de peças de roupa, rendendo 3 milhões de libras a Oxfam e 7 milhões de lucro líquido à Marks & Spencer (55% dos clientes usam o cupom entregue nas lojas em agradeci-



Apresentação da Marks & Spencer sobre sua trajetória rumo a uma RSE totalmente integrada à estratégia

6 : Fonte: "M1S takes next step on sustainability journey with new 2020 goals", Business Green, artigo de Will Nichols, 6 de junho



mento pela Oxfam, contra 5% para uma operação clássica de cupons). Estima-se, hoje, que os lucros vinculados ao Plano A somaram 145 milhões de libras esterlinas somente em 2013, uma cifra que se aproxima dos lucros de 580 milhões de libras nesse mesmo ano.

No total, desde 2007, os lucros acumulados do Plano A alcançaram 465 milhões de libras⁷, que a Marks & Spencer pôde reinvestir na busca de seus objetivos ambientais e sociais. Resultados

estes que mostram o caminho para o setor e confirmam o acerto desta aproximação, agora, integrada com a estratégia da marca, conduzida desde 2010 com o slogan "How we do business".

DON'T BUY THIS JACKET

THIS SEASON, SHARE SOME VALUES
Learn more about our Common Threads Initiative,
and take the pledge to reduce consumption

TAKE THE PLEDGE

Abordando proativamente um tabu do setor (a « fast-fashion »), de um modo coerente com seus compromissos históricos (garantia vitalícia das roupas, incentivo para que os clientes restaurem suas roupas usadas...), a Patagonia aumentou suas vendas em 40% em dois anos.

Último caso emblemático do modo como, atualmente, os consumidores recompensam, através de suas compras, as marcas que tomam a frente e quebram paradigmas, apostando na inteligência e na responsabilidade de seus clientes: nos Estados Unidos, reino da fast-fashion, a Patagonia afirma seu compromisso com roupas sustentáveis na questão da garantia vitalícia que a marca californiana de roupas "outdoor" oferece há anos. Primeiramente, em 2011, a marca estabeleceu uma parceria com a eBay, dando aos clientes conectados no seu site a opção de escolher entre roupas Patagonia novas e roupas usadas oferecidas pelos seus clientes. Nesse meio tempo, lançou no New York Times uma campanha publicitária com o slogan original: "Não compre este casaco!" e estabeleceu também a lista dos impactos ecológicos vinculados à produção do casaco que aparece no encarte: 135 litros de água ("o suficiente para atender às necessidades diárias de 45 pessoas" ressalta a Patagonia) e nove quilos de CO₂. A mensagem chave da Patagonia era: não compre este casaco... se você não precisá-lo. No ano seguinte, em 2012, a Patagonia surpreendeu novamente com outro anúncio publicado durante a Fashion

Week e celebrando, com o slogan "Better used than new", o fato de não trocar suas roupas conforme a moda mas, ao contrário, de conservá-las, de consertá-las e de viver com elas os eventos mais importantes de sua vida! O resultado é surpreendente: enquanto os observadores evidenciavam o risco tomado pela marca em um mercado que vive de renovação permanente de coleções, a Patagonia acertou e graças a esta campanha aumentou suas vendas em 40% nos dois anos seguintes!

Resultados que também confirmam que, sem dúvida, a única diferença entre as marcas comprometidas com o desenvolvimento sustentável integrado ao seu posicionamento e as outras é a mesma que Churchill via entre um otimista e um pessimista: o primeiro "vê a oportunidade em cada dificuldade", o segundo "vê a dificuldade em cada oportunidade".

7 : Fonte : " MTS takes next step on sustainability journey with new 2020 goals ", Business Green, article de Will Nichols, 6 juin 2014



2. A MARCA, NOVA FRONTEIRA DAS ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Por muito tempo, a marca não foi reconhecida como questão de desenvolvimento sustentável, já que, em relação à empresa, só existe para a marca o que é comunicado, visível e perceptível pelo seu público. Porém, as ONGs desconfiavam da comunicação externa e taxavam, com frequência e com razão, todo o esforço de comunicação sobre o assunto de "greenwashing", que foca na imagem de marca mais verde a um baixo custo, sem efetivamente mudar as práticas. Do outro lado, as empresas se resguardavam inclusive de querer "fazer marketing" com o desenvolvimento sustentável como forma de provar a seriedade de seu compromisso. Na visão dos marqueteiros, o desenvolvimento sustentável era como uma exigência (regulamentar, normativa, social) que impedia as marcas de liberarem sua criatividade e de se expressarem livremente.

Essa época ficou para trás:

- Primeiramente, porque os desafios-chaves do desenvolvimento sustentável em inúmeros mercados já tratam das estratégias comerciais e os modos de consumo, que interpelam o marketing através de desafios como o de resíduos de embalagem, o sobreconsumo, e desperdício de alimentos, a obsolescência programada, o impacto ambiental da utilização dos produtos e a influência que a marca pode exercer nesta utilização;

- Em seguida, porque, se não "fizemos marketing" com o desenvolvimento sustentável, isso significa dizer que ele não é levado a sério o suficiente para torná-lo uma aposta de negócios, sendo que a nova palavra-chave para o desenvolvimento sustentável é, exatamente, a "integração" às estratégias;

- Também porque os problemas (planetários) não abordados pelas marcas acabam sempre se voltando contra elas⁸ e suas reputações, seja por meio de campanhas levadas a cabo pelas ONGs (ver Greenpeace contra Unilever ou Levi's., Bloom contra Intermarché, etc.) ou por pressão popular (ver o caso da Starbucks na Inglaterra, que viu suas vendas caírem em 2012 depois de um "bad buzz" a respeito da evasão fiscal praticada pela marca, que teve que se comprometer a pagar voluntariamente impostos não devidos para reerguer sua imagem).

- Por fim, há inúmeros exemplos de marcas que transformaram proativamente os desafios sociais e ambientais em oportunidades de inovar e de se diferenciar de forma sustentável, criando "boas práticas" que "atropelam", intrigam e estimulam seus concorrentes...

Sim, mas, dirão os cétricos, esses problemas a resolver são bem concretos e têm mais a ver com as práticas da empresa do que a marca, que é, antes de tudo, vento, comunicação, emoção. Porém, na época da desmaterialização, os ativos intangíveis, como a marca e sua reputação, também são bem reais e representam agora mais da metade do valor financeiro de uma empresa, segundo o Reputation Institute: em 1975, os ativos intangíveis representavam 17% do valor do S&P 500 contra 80% atualmente. O que confirma a frase "Perception is reality".

Definitivamente imaterial, a marca é o que torna seus produtos difíceis de imitar. Sem ela, eles serão sempre passíveis de cópias, substituíveis e efêmeros. Ela é um verdadeiro projeto, uma projeção no futuro em que tem uma missão que confere sentido aos produtos, almejando um propósito que seja maior do que elas mesmas. Assim, a Apple não inventa só um computador que fala uma linguagem normal e é organizado como um "verdadeiro" escritório com documentos e uma lixeira: a marca coloca fim a uma situação onde as máquinas escravizavam os homens (exigindo-lhes que aprendessem linguagens bárbaras: fortran, cobol, etc. – o que só uma elite de especialistas poderia fazer) e coloca de modo revolucionário o acesso do computador a todos, tornando-o um multiplicador do potencial individual! Da mesma forma, a Patagonia não propõe apenas uma parceria com o eBay só para tornar seus produtos mais baratos: a marca, fiel à sua história, é proativa na implementação de soluções para a crise ambiental na sua área de atuação, moda e indústria têxtil. Ela afirma, em essência, que ao invés de comprar roupas novas, é possível reformá-las (já que suas roupas têm garantia vitalícia), mas o melhor é preservá-las, o que é reforçado pelo slogan "Better used than new".

8 : Agradeço a Thomas d'Ansembourg por esta frase que ele utiliza na área do desenvolvimento pessoal

Além dos produtos e suas funções, é, sobretudo, a missão que compromete a marca: é ela que a compromete e a expõe, que agrega (ou não) as partes interessadas, que merece (ou não) o reconhecimento e a fidelidade de seus públicos internos e externos... Lembrando que as palavras francesas "marché" e "merci" (mercado e obrigado) têm a mesma etimologia.⁹

Assim, o intangível vira tangível. Porém, isso não quer dizer que a marca se confunde com a empresa, mesmo quando elas têm o mesmo nome. É verdade que a marca e a empresa tendem a se misturar e a se confundir nesta era de transparência radical e de inteligência ecológica favorecida pela Internet. As práticas internas da empresa, até mesmo as mais secretas, aparecem em blogs e sites, muitas vezes alimentados pelo próprio grande público. Sourcemap, por exemplo, é um site criado pelo MIT onde os internautas postam informações e fotos permitindo recompor a história dos produtos, visualizar a origem dos ingredientes, a localização das áreas produtivas dos prestadores de serviços, etc. Outro exemplo é o SkinDeep, desenvolvido pela ONG Environmental Working Group, que detalha a composição e os ingredientes (incluindo tóxicos) de 75000 produtos cosméticos presentes no mercado. Como disse Mo Ibrahim, fundador

do gigante das telecomunicações Cel-tel International, "se a única alternativa for ficarmos nus, melhor sermos atraentes"! No entanto, a transparência é essencialmente vinculada à marca - se a empresa pode se manter difusa e secreta em muitas questões, a marca é, por definição, um "bem comum" que pertence a todos os públicos que compõe seu ecossistema (seus clientes, seus assalariados, seus fornecedores, seus "fãs"), já que ela só existe pelo que ela oferece e compartilha com esse ecossistema, para merecer sua confiança renovada e seu suporte.

Entretanto, o que a empresa faz do ponto de vista do desenvolvimento sustentável ou da RSE não deve aparecer no nível da marca, de modo muito visível para os clientes: certas ações, notadamente em escala (compras, produção) são conduzidas para gerar economias ou melhorar a resiliência da empresa, mas não necessariamente devem ser divulgadas e não necessariamente apresentam um interesse direto para o consumidor. O que não impede, é claro, a transparência e o fato de tornar a informação acessível em um site na Internet, por exemplo, para os clientes mais atentos, os jornalistas, etc.

Foco na marca, não na empresa...



Quais são as interações entre os compromissos da empresa e os da marca?

9 : Ver o livro "Le pouvoir des mots" de Alain Etchegoyen

10 : Ver o livro epônimo de Daniel Goleman



Principalmente, tudo que tem relação com a minimização dos impactos negativos da atividade será julgado pelo consumidor como sendo o mínimo esperado: há inúmeros exemplos de iniciativas devidamente comunicadas e que resultam em "fracassos", como a marca de café solúvel que decidiu comunicar sobre suas eco-cápsulas e as economias de CO2 que elas permitiam realizar a montante, sem obter os resultados comerciais esperados. É importante ressaltar que ela oferecia este produto sem se comprometer com a difusão da eco-cápsula em longo prazo (nem em suas publicidades, nem em sua oferta). O produto era mais caro do que com a embalagem convencional, o que era não somente contraditório com a mensagem de um menor custo para o planeta, mas também fracassava na mensagem de que nessa aproximação haveria uma vantagem para o cliente. Sempre é possível ter o story-telling nessas ações "em escala", mas isso pede um nível alto de transparência, de compromisso e de coerência com a missão da marca e à altura dos anseios dos clientes mais exigentes. Uma fonte de inspiração desse tema é a forma como algumas pequenas marcas muitas vezes brilham com essa valorização, com uma fórmula que mistura humor e humildade, ações conduzidas pela empresa a montante, e que reforcem a ideia de uma marca diferente que faz

produtos diferentes com um espírito diferente: é assim que a Les 2 Vaches, por exemplo, comunica na TV sobre o respeito ao bem estar animal e divulga no seu site (www.savoircequonmange.com) o trabalho das etapas agrícolas em escala, como o mirtilo que vem da Polônia; é dessa forma também que a Michel & Augustin convida de modo recorrente seus clientes a conhecerem suas equipes em sua sede de Boulogne, o que recentemente causou sensação na web com uma ação espetacular de recrutamento... no metrô parisiense! Por fim é também o que fez a marca de detergentes ecológicos Ecover quando da construção de sua primeira fábrica ecológica - a primeira da Europa -tal como divulgado nos rótulos de seus produtos.



Historicamente realizado pelo pioneiro Ben & Jerry's, Michel & Augustin surpreendeu ao expor de modo descolado e divertido a vida interna da empresa para insistir no diferencial da marca - acima, um recrutamento iniciado no metrô e um esforço comercial para convencer o CEO da Starbucks a referenciar seus produtos.



3. COMO CRIAR E DIRIGIR UMA MARCA POSITIVA ?

Para estabelecer as bases de uma discussão objetiva sobre o assunto, para facilitar o benchmarking e a comparação entre as marcas, e para permitir a fundamentação de um diagnóstico ou recomendações, a Utopies desenvolveu, no início de 2015, um referencial da Marca Positiva®.

O que é uma Marca Positiva®? É, acima de tudo, uma marca bonita e verdadeira. Uma marca que não se limita a uma coleção de produtos, de sinais e de receitas – sempre imitáveis e substituíveis por outros. Uma marca que lhes dá sentido e os torna únicos, graças a um projeto genuíno de transformação de seu mercado, primeiramente fundamentado numa visão dos problemas que se colocam, e em seguida numa missão, no compromisso de resolver esses problemas, de trazer algo que melhore a vida de seus clientes e até mesmo de toda a sociedade e de todo o planeta.

Concretamente, para fundamentar uma análise, cada critério revela uma escala de notações que permite o posicionamento da marca ou de uma de suas campanhas, tendo sido o conjunto das notações escalonado segundo a análise inicial de 50 marcas comprometidas, permitindo a elaboração de um indicador da Marca Positiva®, que representa o nível global de desempenho da marca em todos os sentidos.

A MISSÃO DA MARCA E AS TRÊS FINALIDADES HUMANISTAS INSPIRADAS NO RENASCIMENTO

- **O bem estar das pessoas:** bem estar físico, bem estar mental, saúde, alimentação, felicidade, prazer, conforto, imagem de si, educação, prevenção, etc.
- **O vínculo social – coesão social** (a relação entre as pessoas): solidariedade, cidadania, vínculo intergeracional, luta contra a exclusão e a pobreza, deficiência, diversidade, apoio às atividades culturais e esportivas, apoio à economia e às comunidades locais, etc.
- **O respeito ao meio ambiente e a proteção da natureza:** biodiversidade, eco-concepção, reciclagem, componentes / ingredientes naturais / orgânicos, ações para proteção da natureza / oceanos / florestas / animais, redução do dano ecológico (CO2, água, ocupação dos solos, etc.) etc.

OS 9 P DA MARCA POSITIVA® SEGUNDO UTOPIES (2015)

- 1. POSICIONAMENTO** - O que avaliamos: utilidade, função e compromisso social estão explicitamente inscritos no posicionamento e na missão da marca, de modo específico e não genérico no setor.
- 2. PRODUTOS E PREÇOS** - O que avaliamos: a tradução dessa missão na oferta de produtos e serviços, por um preço ideal que a torna o mais acessível possível, sem sobrecusto em relação à oferta convencional..
- 3. PERTINÊNCIA** - O que avaliamos: os temas nos quais a marca se envolve são pertinentes em vista dos desafios de seu setor de atividade (materialidade) e em ressonância com as problemáticas sociais mais gerais da época.
- 4. PREVENÇÃO** - O que avaliamos: para que a marca possa tomar a frente sobre certas questões "emblemáticas", a empresa deve "se precaver" por uma conduta que se ocupe, pelo menos de modo a prevenir os riscos e garantir a conformidade regulamentar, dos maiores desafios do desenvolvimento sustentável para sua atividade.
- 5. PERENIDADE** - O que avaliamos: o compromisso da marca presente na durabilidade, bem como na continuidade de sua história e o que fundou seu sucesso ou sua diferença.
- 6. PROATIVIDADE** - O que avaliamos: o compromisso da marca é proativo para obter uma contribuição original e inovadora em uma questão considerada às vezes um "ponto cego" ou um "tabu" do mercado até que a marca se aproprie da mesma.
- 7. PREFERÊNCIA** - O que avaliamos: a marca informa, valoriza e envolve os consumidores em seus compromissos, merecendo sua escolha e fidelidade.
- 8. PARTES INTERESSADAS** - O que avaliamos: a marca inscreve-se de modo contundente e voluntário em um ecossistema que nutre os vínculos com/entre produtores, consumidores, sociedade civil em geral...
- 9. PROCESSOS (E PESSOAS)** - O que avaliamos: a missão e o compromisso são traduzidos no sistema de gestão das equipes de marketing (formação/sensibilização, indicadores, objetivos, incentivos, etc.)



// CONCLUSÃO

À luz dos trabalhos expostos nesta nota, vários campos importantes se abrem às marcas que queiram, nos próximos anos, cultivar sua positividade real e aumentar sua positividade percebida pelos consumidores:

- **Primeiro, assumir um papel de ator público**, contribuindo para os desafios de interesse geral (ex. saúde, meio ambiente, emprego, etc.), integrados em sua missão, para maximizar sua contribuição positiva na qualidade de vida e propor uma visão atrativa do futuro sustentável.
- **Optar pelo "choice editing" e incluir os compromissos na oferta:** segundo GlobeScan, em pesquisa realizada na Europa, 78% dos formadores de opinião acham que as empresas deviam começar a oferecer produtos sustentáveis em substituição aos produtos convencionais, e não em complemento aos mesmos. É a abordagem conhecida como "choice editing" ou "escolha por default". O marketing da oferta toma a dianteira a fim de orquestrar a transição do conjunto dos produtos.
- **Democratizar a oferta responsável**, ao mesmo tempo generalizando-a para mudar de escala e fazendo de modo que o preço mais alto não seja pago pela pessoa que tenha o comportamento mais virtuoso, mas ao contrário, pela pessoa que escolhe a opção ou a oferta menos respeitosa para com o planeta, a mais cara em ações externas.
- **Promover a evolução das posturas e do discurso do marketing** voltados não mais a carrinhos de compras, mas sim, a cidadãos, sensíveis à positividade das marcas e conscientes dos desafios, mesmo com toda a complexidade, as restrições orçamentárias, etc.
- **Formar os marqueteiros para a transição necessária** (desde sua formação inicial e também ao longo de sua carreira) para informá-los acerca das transições ao mesmo tempo necessárias e inevitáveis exigidas pelo desenvolvimento sustentável, assim como para ajudá-los a entender o incrível poder que uma marca pode ter neste contexto, sua influência decisiva nos comportamentos, especialmente pela criação da norma social... e também, claro, proporcionar-lhes uma cultura de base, mostrando o modo como certas marcas transformam em trunfo comercial sua positividade e seus compromissos sociais ou ambientais.

A MARCA POSITIVA :

Como a RSE pode impulsionar suas marcas?

Traduzido e adaptado da Nota de posicionamento da UTOPIES

Autores: Elisabeth Laville e Arnaud Florentin

Contextualização e ajustes para versão brasileira: Cyrille Bellier e Guilherme Ikeda