

How Brands Grow - What Marketers Don't Know

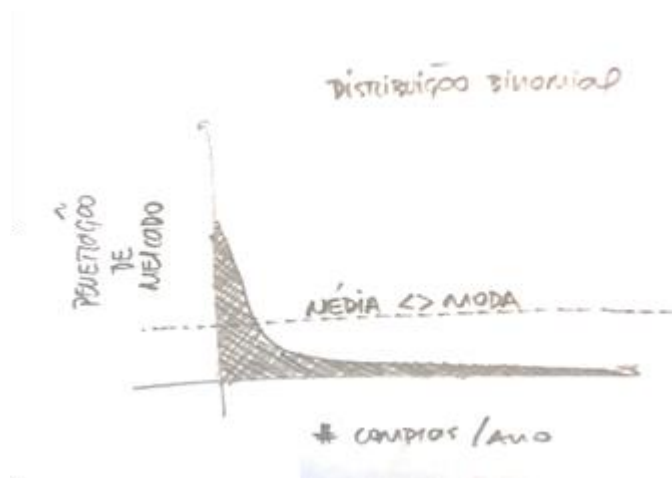
Byron Sharp

Por Andre Marafon

13.08.2018

Nunca me responderam que marketing, assim como qualquer outra vocação criativa, também tem padrões empíricos e, que, portanto, é possível derivar leis aplicáveis e modelos estatísticos para medir eficiência de investimento, assim como projetar penetração e consumo de uma marca. Ao ler o livro do Byron Sharp, a minha visão sobre criação e investimento em marca mudou, muito. Como Mark Twain escreveu, 'Education consists mainly of what we have unlearned.' E nesse caso precisei reaprender vários conceitos... Vou focar em 4.

1. **Penetration is king! Be available, mentally and physically.** Quanto maior o *market share*, maior a média de consumo por ano (*double jeopardy law*). Ou seja, ganha-se duas vezes quando a penetração de mercado é maior. Não só os consumidores consomem o seu produto, como também consomem na média um pouco mais vezes que os consumidores dos concorrentes menores (está implícito nessa afirmação que é mais importante ganhar base de consumidores, do que lutar por um maior consumo por consumidor por ano, pois o segundo é função da categoria, não da marca). Mas, a maioria dos consumidores de uma marca líder, como por exemplo, a Coca Cola, são *light users*. Isso acontece porque a distribuição de número de compras por ano segue, normalmente, uma distribuição binomial, em que a média de uma marca é bastante superior ao consumidor típico (média é diferente da moda). Isso tem uma importante implicação que é: Não invista seu dinheiro e tempo nos *heavy users*, mas sim faça uma divulgação sofisticada de massa. O que no final do dia queremos é que o a moda seja maior, que o *light user* consuma mais de 1x por ano a categoria (*Target marketing/segmentation vs. Sophisticated mass marketing*).



E, ainda, os dados mostram que os *heavy users* normalmente são aqueles que consomem as marcas menos penetradas no mercado. Isso porque todas as marcas dividem sua base de consumidores com os competidores na mesma proporção de seu *market share*, isso implica que se você tem 30% de *market share*, 30% dos consumidores dos seus competidores consomem o seu produto também. Isso é bastante positivo, pois uma marca entrante tem alto potencial de crescimento, porque na prática, os consumidores de seus concorrentes são os seus mesmos consumidores! E, como as marcas menos penetradas estão expostas em menos lugares, é provável que, na média, só os *heavy users* de uma categoria tenham visibilidade para ela. Isso implica que quanto menor o seu *market share*, maior será a média de número de compras da categoria por ano do seu consumidor típico (inversamente proporcional!).

2. **Light users** à **law of buyer moderation** à **distinctiveness**. De acordo com os dados de vários países e várias categorias, a regra de Pareto em bens de consumo segue algo como 20:30:50/50:30:20, isto é 20% dos consumidores representam, na média, apenas 50% do consumo de uma marca. Portanto, como explicado pela *double jeopardy law*, a maioria dos consumidores de uma marca são *light users*. Como os *heavy users*, por natureza, estão expostos a sua marca (e são mais fiéis que a média – *I love my mom you love yours*) e são fáceis de se atingir, isso implica que é necessário construir um modelo mental de como atingir os *light users*, pois eles são muitos e a maioria e, como compram muito infreqüentemente poderiam

esquecer de você com facilidade. Não bastasse isso, há um efeito de redução a média, o que significa que *heavy users* se tornam *light users* e vice versa.

3. **Associations and memory structures.** A visão mais interessante do Byron Sharp para mim é que o foco não deve ser em diferenciação, até porque, por construção, uma marca divide os seus consumidores com todas as marcas de sua categoria na proporção de seu *market share*, mas sim distinção. É preciso ser singular na comunicação, assim como preponderante. Estar mental e fisicamente disponível ao consumidor por meio desta distinção (*awareness* e *trade marketing* são chaves!). Como um amigo me disse, é preciso atender o consumidor (*'bring to public notice'*) e não tentar criar um hábito. Para tanto, segundo Byron Sharp, a comunicação deve mirar a construção de associações e estruturas de memória (*'memory structures that relate to a brand include what the brand does, what it looks like, where it is available, when and where it is consumed, by who and with whom. Memories are associations with cues that can bring a brand to mind'*) que remetam o consumidor a sua marca no momento do consumo. Seja pela cor (Coca-Cola), pelo logo (Mc Donalds), pelo tagline (Nike), pelos símbolos e personagens (Disney), pelas celebridades (Nike), estilo de comunicação (MasterCard – 'Sem preço'), ou autoridades (médicos, nutricionistas, etc.). Portanto, *"an emphasis on distinctiveness means less trying to find unique selling propositions and more trying to find unique identifying characteristics'*. Uma outra forma de ver esse mesmo conceito aprendi no livro *Contagious: Why Things Catch On*, de Jonah Berger. Basicamente ele aponta cinco características comuns a comunicações bem sucedidas: (1) gerar social currency, (2) ativar triggers (*associations*), (3) gerar emotion, (4) ser public (*thoughts are private, words are public*), e (5) contextualizar por meio de story (.: STEPS).

4. **Price promotion does not work, neither loyalty programs.** Segundo os dados empíricos, promoções de preço atraem, na maioria, *heavy users*, que por natureza, comprariam o produto com ou sem promoção. Isso acontece porque as promoções normalmente são localizadas e de curta duração. Portanto, a probabilidade de exposição de um *heavy users* é muito maior. Não bastasse, os dados mostram que mesmo os *light users*, ao se depararem com uma promoção, apenas antecipam o seu consumo. Claro que uma promoção bem sucedida aumenta o giro e, para uma marca nascente, aumenta a exposição em loja. Ao aumentar a exposição em loja consolida-se a disponibilidade do produto, que atrai novos consumidores. É preciso fazer

conta. Embora investimento em *trade marketing* pareça ser mais direto, pois aumenta-se a exposição/ disponibilidade como fim e não como consequência.

Incremento de volume para neutralizar promoção de preço	<i>Margem de contribuição</i> 30%	<i>Margem de contribuição</i> 40%	<i>Margem de contribuição</i> 50%
Desconto de 1%	3%	3%	2%
Desconto de 5%	20%	14%	11%
Desconto de 10%	50%	33%	25%
Desconto de 20%	200%	100%	67%

E agora, com relação a programas de fidelidade a melhor forma de ver porque não funcionam é por meio da tabela abaixo.

Programa de fidelidade	<i>Light users</i> da marca	<i>Heavy users</i> da marca
<i>Light users</i> da categoria	Não desejável, mas atrai um pouco (pois é o maior grupo)	Provável, mas não precisa atrair
<i>Heavy users</i> da categoria	Pouco provável, mas quer atrair	Provável, mas não precisa atrair

E a verdade que você atrai exatamente o público que não gostaria. Isso acontece porque, (1) o *light user* da marca e da categoria, por mais que se inscreva, verá pouco valor, pois nunca atingirá pontos suficientes para que valha a pena o programa e (2) o *light user* da marca e *heavy user* da categoria não estão atentos a marca ofertante e já tem um *commitment and consistency bias* para o concorrente e, portanto, está exposto ao programa e promoções dele.

Mas, o livro não é só isso. Byron Sharp faz muitas reflexões que, mesmo que baseadas em diferentes mercados e categorias, se mostram empiricamente corretas e constrói um novo modelo mental de marketing, que para mim é fascinante...

As 7 regras do marketing (Byron Sharp):

1. Reach
2. Be easy to buy
3. Get noticed
4. Refresh and build memory structures
5. Create and use distinctive brand assets
6. Be consistent, yet fresh
7. Stay competitive – don't give a reason not to buy

Modelo mental do Byron Sharp:

From (old myths)

Marketing priorities

Positioning

Differentiation

Message comprehension

Unique selling proposition

Persuasion

Teaching

Rational involved viewers

Consumer behavior

Attitudes drive behavior

Brand switchers

Deeply committed buyers

To (the facts)

Saliency

Distinctiveness

Getting noticed; Emotional response

Relevant associations

Refreshing & **building memory structures**

Reaching

Emotionally distracted viewers

Behavior drives attitude

Loyal switchers

Uncaring cognitive misers

Involvement
Rational involved viewers

Brand performance

Growth through driving loyalty
Price promotions win customers
Target marketing/segmentation
We compete on positioning
Differentiation

Advertising

Positioning
Message comprehension
Unique selling proposition
Persuasion
Teaching
Campaign bursts

Heuristics (i.e. short cuts to meaning)
Emotionally distracted viewers

Growth through driving **penetration**
Price promotion rewards existing users

Sophisticated mass marketing
We compete with all brands in the category
Distinctiveness

Saliency

Getting noticed, emotional response
Relevant associations
Refreshing & **building memory structures**
Reaching
Continual presence

Além de construir 10 leis que resumem bem o espírito desse modelo mental.

Lista de Leis (Byron Sharp):

NBD-Dirichlet: A mathematical model of how buyers vary in their purchase propensities (i.e. how often they buy the category and which brands they buy). It correctly describes and explains many of the laws below.

1. **Double jeopardy law:** Brands with less market share have fewer buyers, and these buyers are slightly less loyal (in their buying and attitudes)
2. **Retention double jeopardy:** All brands lose some buyers; this loss is proportionate to their market share (i.e. big brands lose more customers; thought these represent a smaller proportion of total customer base)

3. **Pareto Law – 60/20**: Slightly more than half a brand's sale come from the top 20% of its customers. The remaining sales come from the bottom 80% of its customers
4. **Law of buyer moderation**: In subsequent time periods heavy buyers buy less often than in base period that was used to categorize them as heavy buyers. Also, light buyers buy more often and some non-buyers become buyers. This 'regression to the mean' phenomenon occurs when there has been no real change in buyer behavior
5. **Natural monopoly law**: Brands with more market share attract a greater proportion of light category buyers
6. **User bases seldom vary**: Rival brands sell to very similar customer bases
7. **Attitudes and brand beliefs reflect behavioral loyalty**: Customers know and say more about brands they use, and think and say little about brands they do not use. Therefore, larger brands always score higher on surveys that assess attitude to brands because they have more users (who are also slightly more loyal)
8. **Usage drives attitude (or I love my Mum and you love yours or commitment and consistency bias)**: Buyers of different brands express very similar attitudes and perceptions about their respective brands
9. **Law of prototypicality**: Image attributes that describe the product category score higher (i.e. are more commonly associated with a brand) than less prototypical attributes
10. **Duplication of purchase law (polygamy law)**: A brand's customer base overlaps with rival brands in line with its market share (i.e. in a time period a brand will share more of its customers with large brands and fewer with small brands). If 30% of a brand's buyers also bought brand A, then 30% of every rival brand's customers also bought brand A