# Uma latinha e muito buzz

**TATIANA PONCE**

Ingressou na Nivea em 2011, como diretora de marketing. É formada em Comunicação Social com ênfase em Marketing pela Universidade Anhembi Morumbi e tem MBA em Business Management pelo Ibmec. Antes da Nivea, passou por Grupo Boticário, Reckitt Benckiser, Kolynos do Brasil e J. Macêdo

Dar vida e dinamismo a uma marca que no Brasil sempre teve boa reputação, mas andava relativamente estagnada, pode ser considerada a principal conquista de Tatiana Ponce na Nivea. Depois de sair do Grupo Boticário, a executiva assumiu em 2011 o cargo de diretora de marketing da marca do grupo alemão Beiersdorf, também dono de Eucerin, La Prairie, Labello, Hansaplast e 8x4. Suas responsabilidades acabaram indo além do marketing, com ações de inovação e desenvolvimento de produtos, alguns deles surgidos da clássica latinha azul de creme. Ao fazer isso, às vezes tendo o trabalho de convencer a matriz, Tatiana se antecipou a um movimento da própria companhia, que no início de 2015 fez uma reconfiguração global. Em busca de incentivar o desenvolvimento local, Nivea tornou as Américas uma nova região da qual Tatiana se tornou vice-presidente de inovação. A batuta do marketing no País continua em suas mãos em projetos como a plataforma musical Nivea Viva, que o CEO mundial da Beiersdorf considera "inegociável" mesmo em tempos de racionalização de orçamentos.

**Por ROSEANI ROCHA** rrocha@grupomm.com.br

**Fotos: ARTHUR NOBRE**

**Meio & Mensagem — Quais foram as mudanças globais que levaram à sua promoção na Nivea?**

**Tatiana Ponce** — Temos como regiões Far East, Near East, Europa e América Latina. Estados Unidos e Canadá estavam meio deslocados. No início de 2015, a companhia iniciou um processo grande de regionalização. Não apenas do ponto de vista de atividades e de posicionamento de marca, mas incentivando que o desenvolvimento de produtos mais adequados a cada país fosse feito regional e localmente. Ganhamos um laboratório e uma equipe de P&D dedicada à América Latina, que fica no México, com parte da operação também no Brasil, na fábrica de Itatiba (SP). Naquele momento, fui promovida a head de inovação para América Latina. Continuava cuidando de Nivea como diretora de marketing e iniciando operações de Eucerin, marca nossa de dermocosméticos que existia no Brasil havia cinco anos, mas gerida e distribuída pelo Aché. O mercado de dermocosméticos no Brasil vem se desenvolvendo, e Eucerin é muito conhecida pelos médicos brasileiros. Eles viam inovações que aconteciam fora e produtos que gostariam de ter no portfólio, mas não tinha pela estratégia do Aché. Preparei a volta da marca para os negócios da Beiersdorf no Brasil e, em 2015, trouxemos Eucerin para dentro de casa. Passamos o ano nesse novo set up e tínhamos como head de América Latina uma pessoa que estava para se aposentar. O Stefan De Loecker, de Near East, assumiu também a região, e eles divulgaram a nova estrutura de Américas. A princípio, eu não ia fazer Américas, mas em junho fui convidada para o board de American Leadership Team e lá me comunicaram que tinham reavaliado, em função de tudo o que vínhamos construindo aqui, com impactos na região e até em algumas estratégias globais. Fui promovida a vice-presidente de inovação de Américas, ficando com Nivea. Continuo com meu chapéu de diretoria de marketing Brasil, diretoria de Eucerin, que respondo quase que pelo business e tenho esse novo desafio. Um pequeno acréscimo (*risos*).

**M&M — O que motivou essa reavaliação?**

**Tatiana** — Primeiro, a questão mesmo regional e física de localização. Por termos um grande centro de desenvolvimento no México, muito próximo de EUA e Canadá, e também servindo toda a América Latina. Há muitas similaridades de comportamento no mercado de beleza nessas regiões, fazia total sentido pela estratégia da marca e pela oportunidade de desenvolvimento de Nivea nos EUA e Canadá, onde Eucerin já é muito forte. Tínhamos construído uma grande fábrica no México, em Silao. Em função dessa estrutura fabril, colocamos o laboratório ali também. Mas logo percebemos que não poderíamos deixar de ter uma estrutura no Brasil, um mercado de cosméticos gigantesco, principalmente para a marca Nivea. Fizemos esse ajuste deixando as grandes estruturas operacionais no México, mas com suporte total aqui no Brasil nas principais áreas, como embalagem, desenvolvimento e procurement. O segundo grande ponto é que trouxemos coisas que realmente fizeram diferença. O lançamento de Protect & Care, um desodorante desenhado pela equipe de inovação da América Latina e que virou um produto global. Nunca tinha acontecido na história da Nivea. Foi uma quebra de paradigma. Depois, veio a linha Sentidos, de cremes. Está começando a ser vendida na Alemanha, e produzimos no Brasil, que foi um mercado teste. A companhia não entendia que fazia sentido ter um portfólio de fragrância. Brasileiro ama perfume, não vive sem um cheiro. Foram três anos tentando explicar isso, e a companhia apostou, pelos resultados que vínhamos trazendo. Outros países também começarão a vender. Com Protect & Care ganhamos prêmio e lançamos em 80 dos 120 países onde a Nivea está. Sabonetes, desodorantes e xampus são as grandes categorias que movem o mercado de massa.

**M&M — Você havia dito que algumas mudanças seriam necessárias para se dedicar às novas funções. Já ocorreu alguma?**

**Tatiana** — Algumas coisas sim e outras tantas vamos estruturar no planejamento de 2017. Num ano desafiador como esse, fica complexo pensar em aumento de equipe. A primeira mudança — um desafio para todos os profissionais — é fazer a agenda mais produtiva e conseguir, dentro do mesmo tempo, absorver novas coisas. Tenho uma equipe incrível. Nesses cinco anos de Nivea, meus reports diretos são muito estáveis e uma reflexão que fiz foi "se eu tiver uma oportunidade, eles também terão para se desenvolver ainda mais". Reavaliei a agenda inteira. Diminuí essas interações para dar mais liberdade para eles trabalharem. Tive de incluir novos fóruns na agenda dos quais não participava. O American Leadership Team acontece mensalmente, com todos os reports diretos desse board de Américas. Terei mais tempo para me dedicar à equipe da região, porque se antes havia x projetos, tenho x+y agora para gerenciar. Será incrível aprender mais sobre esses mercados. Parece simples, mas não é juntar duas regiões do dia para a noite em todas as questões de reports, relatórios, da forma como aloca os recursos. Estou nesse processo de alocação de budgets, porque você tem um limite. Temos todo um processo de priorização das necessidades, política de negociar com todos os diretores de marketing dos países e poder atendê-los em função das necessidades que o consumidor tem.

**M&M — Qual sua avaliação sobre o ritmo de investimentos em inovação da Nivea?**

**Tatiana** — Quando comparo a cinco anos atrás, evoluímos muito. Diria que estamos num nível muito adequado. As inovações hoje só fazem sentido se forem grandes e relevantes. Vi um report da Kantar que tivemos uma infinidade de lançamentos, mas a quantidade de produtos na cesta do consumidor continua a mesma. Inovação faz sentido à medida que você consegue incluir um produto na cesta e não tirar outro. No mínimo, tirar do concorrente ou adicionar esse novo produto. Venho de uma experiência em perfumaria, seis anos de O Boticário, e o mercado andava exagerando nos lançamentos, edições limitadas, que eram uma troca e não necessariamente agregavam valor à marca. Os custos no Brasil não são fáceis de gerenciar para sair fazendo lançamento a cada minuto, e a Nivea é extremamente criteriosa com testes de estabilidade de produto, de consumidor. Não testa em animal. Então, tem de ser feito com muito insight. Protect & Care é um case em rela-

ção a isso. Estou feliz com a liberdade e recursos que tenho para inovar. Conseguir gerir 22 projetos, que é hoje o que tenho no meu pipeline, é muita coisa. Se perguntar "quer mais?", acho que não, porque senão começa a perder o equilíbrio em defender os produtos que são core e, se você também só enche o mercado de inovação, é difícil executar e comunicar.

**M&M — Nivea emplacou o Nivea Viva de uma maneira positiva no Brasil. Globalmente, como a música tem sido trabalhada?**

**Tatiana** — Manter o Viva a despeito da crise foi a melhor decisão que tomamos. Em fevereiro, tive uma reunião aqui com o CEO mundial, Stefan Heidenreich, para dizer "Fazemos ou não?" Tomei um pito! Ele respondeu que Viva não era negociável! É apaixonado, acompanha tudo. Recebemos os dados de brand health tracking, que fazemos uma vez por ano, e foram espetaculares. Fiquei emocionada, porque num contexto difícil de crise em que a equipe se sacrificou muito para entregar uma avant-première em 20 dias úteis, desenvolver campanha em tão pouco tempo! Claro que o brand health tracking da marca não vem só por Viva, mas o projeto consolida e, de certa forma, reúne todas as outras iniciativas. Vendas está fazendo um trabalho excelente. Temos crescido em distribuição, em expressão e presença em PDV nos últimos anos. A penetração da marca aumenta. Passamos da quinta para a terceira posição em 2014. Em 2015, mantivemos e, agora, mesmo num cenário complexo, adicionamos milhões de novos lares — e sendo um competidor pequenininho. Tenho consciência do meu tamanho. Não somos a maior companhia do mercado, mas encontramos uma fórmula da força da marca, que é impressionante. Otimizamos muito mais mídia, falamos mais focados no consumidor, reduzimos o número de interações para massificar e ter mais presença. Nesse contexto, vi que não tenho nem opção de não fazer o Viva. As pessoas agradeceram até por não termos desistido, apesar do momento do País. Para mim, esse é o auge de uma marca que tem uma percepção além da gôndola, de um promopack, de um preço. É muito bacana o que conseguimos criar através desse projeto. Já vejo também nas iniciativas globais a música vindo de forma muito mais forte.

> "As inovações hoje só fazem sentido se forem grandes e relevantes e à medida que você consegue incluir um produto na cesta e não tirar outro"

**M&M — O setor de higiene e beleza foi um dos últimos a sentir a crise. Acredita que estará entre os primeiros a sair dela? Houve efeitos nos investimentos de marketing?**

**Tatiana** — Desde meados de 2013 víamos alguns mercados sofrendo e fomos sentir esse baque efetivamente em 2015. Mas já vemos em 2016 que o mercado não está caindo nas categorias em que atuamos. Muito movido à questão de mix ou de ajuste de preço. Por outro lado, o mercado está muito promocionado. Não digo que seja o primeiro mercado a voltar, mas volta mais rapidamente. As pesquisas com consumidor na crise mostram que ele está usando menos vezes, mas não deixa de usar. Até migra para marcas mais baratas para não deixar de consumir a categoria. Então, assim que as coisas melhorarem, vai voltar para o rol de marcas que respeita e ama. Decidimos não cortar investimentos. Fizemos um movimento de tentar colocar o maior gás possível no primeiro semestre para manter o consumo acelerado e, se precisasse cortar, fazer isso no segundo. Não precisamos. Em alguns momentos, o que tive de fazer foi mover investimentos de marketing para o PDV. Ainda assim, estou conseguindo segurar uma verba acima do ano passado em mídia. Temos feito pouca mídia impressa e isso não tem nada a ver com a crise. Era uma estratégia nossa e, em 2014, já tinha diminuído bastante. O mercado digital no Brasil ainda tem muito a aprender, assim como no mundo, mas não temos hoje o impacto dos dados de um off como tenho no on. É um canal no qual você pode arriscar mais. Se os parceiros dizem que ninguém mais vive sem digital, sou a primeira a acreditar, mas peço para virem juntos e trabalharmos um tempo somente com a marca x e ver o quanto conseguimos mover o ponteiro. É bacana poder ter esse campo empírico e eu deixo um pedacinho da minha verba para testar e aprender coisas num mercado que é absurdamente dinâmico.

**M&M — Marcas do setor têm se engajado em debates sobre diversidade e equidade de gênero. A Nivea parece ser mais discreta. É uma orientação da matriz?**

**Tatiana** — Não. A gente entende que é uma marca tão democrática... É comum você ver uma marca mais posicionada para AB ou mais bem desenvolvida no BC, e é incrível como a Nivea transita de A a E de forma consistente. Validei isso nos dados da Kantar, de penetração, hábitos e atitudes, e brand health tracking. E validei em Viva, porque é impressionante como é democrático esse público no sentido de gêneros, idades, classe social, preferências sexuais. Eu nunca parei, no momento de brifar uma campanha, para pensar nisso, porque é tão natural que a marca é para todo mundo. É tão natural dos nossos valores, que não precisamos levantar nenhuma bandeira. Estou aqui para cuidar da sua pele, não importa de que cor ela seja, de que preferência, raça. Queremos ser a marca do coração dos brasileiros e estamos abertos a todo mundo, sem preferência por absolutamente nada, temos um respeito muito grande à diversidade.