

A era da IDENTIDADE

✦ POR FLAVIA PARDINI

O publicitário Ricardo Guimarães é, de acordo com sua própria definição, um *seer* — alguém que enxerga primeiro o que depois será seguido por muitos outros. Desde os anos 80 ele aborda a comunicação empresarial como um exercício de identidade. Hoje é considerado autoridade em *branding*, que define como uma filosofia de gestão para as empresas se relacionarem com todos os públicos importantes para que elas perdurem. As empresas que se inspiram na visão da sustentabilidade provavelmente trarão as soluções inovadoras para um mundo pressionado entre o limite físico imposto pelos recursos naturais e a velocidade e conectividade proporcionadas pela internet, acredita Guimarães. Mas, além de inovação, diz ele, é preciso expandir a consciência.

PÁGINA 22: O que é marca?
RICARDO GUIMARÃES: É uma palavra muito comum, porém com definições diferentes, dependendo do contexto. Se a empresa estiver em um mercado sem concorrentes, a marca é um nome, uma maneira de identificar o responsável por um produto ou serviço, e não tem valor nenhum. Se cuidar da imagem for importante para o negócio, então a marca pode ser também uma imagem, passa

a ser o que os outros pensam de mim. E obrigatório entender a marca dessa maneira no mercado concorrencial, porque o cliente começa a ter alternativa e a opinião que ele forma passa a ser importante. E o gerenciamento da opinião que os outros têm de você. Do ponto de vista social, marca é sempre um contrato. O nome de um político, por exemplo, tem um discurso por trás, uma maneira de ver e agir para com a sociedade, processos que ele propõe. Aí entra o terceiro significado, em que a marca não é apenas uma imagem, mas uma maneira de pensar que cria processos, procedimentos, ritos compartilhados pelas pessoas. Nesse sentido, a marca é uma cultura que nasce na empresa e só ganha valor na medida em que o povo a acolhe como uma maneira que eles gostam, seja de tomar banho, de usar uma tecnologia, de viajar... Qualquer coisa que alimente o seu estilo de vida tem um nome e esse nome se traduz em significados.

22: É possível medir um conceito tão abstrato?

RG: É abstrato até o momento em que se entende que se trata de

capacidade de entrega. E abstrato quando é uma promessa na cabeça das pessoas. Ela só tem valor se tiver uma capacidade de entrega daquilo que promete. Quando você gerencia a marca, gerencia não só o significado que ela tem, mas a cultura que dá concretude a essa promessa.

22: Não basta o povo lá fora acreditar na sua marca...

RG: ...você tem de entregar.

Aí que aparecem diferentes visões sobre valor da marca. Tem uma avaliação que tira a marca do contexto da empresa — essa marca vale tanto porque as pessoas atribuem a ela características percebidas como de valor. Isso é o *brand value*. Quando se fala da *marca* como um todo — nome, significado, imagem, mas também a capacidade de entrega —, além dos intangíveis da empresa, você traz os tangíveis. Isso é o *brand equity*. A marca está dentro do *brand equity*. Quando se fala de marca como um ativo a ser vendido, é uma circunstância comercial em que há um comprador que, quando comprá-la, pode fazer algo com ela. Ele atribui um valor à marca em função do que pode tirar dela do ponto de vista de negócios. Na gestão da marca, agora falando do *brand equity*, é possível perceber o valor em algumas circunstâncias. O indicador é a atratividade, ou o que te faz caminhar alguns quarteirões a mais para chegar na loja que tem o produto da marca que você quer. Pod-sc medir a atratividade também pelo tempo que você estiver disposto a esperar pelo produto daquela marca. Por exemplo, empresas de venda direta

— você na hora, tem de esperar dois, três dias. Se você não tem esse valor percebido com relação à marca, vai à loja, compra e vai para casa com outro produto. Então se mede pela distância, pelo tempo e também pelo algo a mais que você está disposto a pagar por um produto de uma marca detenninada.

22: Por que as pessoas se dispõem a pagar mais?

RG: Tem a questão tradicional de status, mas, do ponto de vista de gestão de valor, marca significa: eu concordo com o jeito com que essa marca faz isso, quero que continue fazendo.

22: As pessoas têm consciência disso?

RG: Não, são muito impulsivas e inconscientes quando consomem. Por exemplo, você vai ao restaurante, gosta e pensa: "Vou voltar lá". Até para que ele tenha freguês para manter o restaurante aberto. É como dizer: "O lucro que eu te dou, o "a mais" que eu pago, é para manter você trabalhando para mim, pesquisando novos produtos,

Sr. OMO. A marca corporativa começou a surgir como um personagem na vida das pessoas. A responsabilidade de fazer um produto com qualidades — distribuição, pontualidade — e a possibilidade de ter um contato, uma política de preço justa são competências corporativas. Práticas ambientais e sociais corretas são competências corporativas. O que aconteceu? A Unilever passou a dizer: "Eu, Unilever, existo, sou eu quem fabrica o Dove, a Hellmanns, o OMO. Eu garanto em todos esses produtos algumas virtudes, competências como distribuição, política de preço, práticas ambientais".

22: Esse movimento emergiu da sociedade?

Reivindicado pelo consumidor?

RG: Emergiu da sociedade.

22: Mas as empresas gostam disso.

RG: As boas empresas. Eu não dissocio um empresário de um consumidor, de um advogado, de um político. A sociedade é sempre um todo que evolui junto. Sempre

A ameaça hoje vem de uma dinâmica de mercado que a empresa não controla. O futuro ficou incerto

melhorando a performance, reduzindo o preço, porque eu adoto você, seu jeito de pensar, como um fornecedor do meu estilo de vida".

22: É uma visão nova, o marketing tradicional não tem esse apelo.

RG: Sim. A Unilever, por exemplo, antigamente só tinha marca de produtos e a marca Unilever não era exibida. Por quê? Porque as pessoas se relacionavam com o produto. Elas eram pouco infonnadas, não tinham muitas alternativas. Se o sabão em pó estragasse sua máquina de lavar, a sua roupa, não havia um canal formal para reclamar, um canal público, ou com a própria empresa, de atendimento ao consumidor. Porque o consumidor não tinha importância. Na medida em que a sociedade amadureceu, foi estruturando os canais de direitos a serem protegidos com relação ao consumidor, as empresas começaram a perceber que, pela competição, pelo ritmo de inovação, tinham de criar um vínculo mais forte com o consumidor. E não ia ser com uma caixa de sabão em pó chamado OMO, mas com o fabricante. Quem é responsável pela roupa estragada? O fabricante, não o

houve empresas que agrediam de tal forma o consumidor que foi preciso criar a defesa dele. Há empresas, algumas centenárias, que nunca agrediram o consumidor, que sempre foram cúmplices em encontrar boas soluções para ele. Mesmo que o mecanismo "empresa" fosse meio perverso em princípio, o empresário por trás é que dava a maneira de conduzir.

22: Qual a diferença entre marketing e branding ?

RG: O marketing, como próprio nome diz, trabalha com variáveis de mercado, que eram bastante estáveis até há alguns anos. Bastava fotografar o mercado, ver a posição das concorrentes, o comportamento do consumidor e, como tudo era estável, tinha tempo para fazer planos. Quando você chegava ao mercado, aquele cenário ainda estava vigente e suas ações, adequadas. O que aconteceu? A partir da década de 90, o mundo começou a mudar rápido, passou a ter mais alternativas de posicionamento de mercado, a estabilidade das variáveis começou a desaparecer...

22: Foi devido à internet?

RG: Não só à internet, mas à tecnologia da informação em geral, que faz com que o ritmo de mudança de comportamento, de tecnologia, de todas as variáveis do negócio seja muito grande. Tanto que, quando você fotografa o mercado para usar como insumo de um planejamento, na hora em que vai implementar o mercado não é mais aquele. Surge uma nova variável, além das de mercado, que é a identidade da empresa, que é invariante — isto é, não importa a circunstância do mercado, eu, com a minha identidade e a minha essência, consigo me adaptar e vou estar bem na foto. Quando você traz a identidade da organização, que é da marca, como a invariante para ler cenário e planejar a ação, você não tem mais apenas o marketing, tem o *branding*.

22: Mas eles convivem?

RG: Convivem. Do mesmo jeito que um dia você tinha na empresa só vendas para escoar a mercadoria, em um momento primário do mercado, sem concorrente. Quando começa a ter concorrente, o mercado fica mais complexo e é preciso estudá-lo. Ao fazer isso, você faz o marketing. As vendas continuam existindo, mas atuam no contexto de marketing. A mesma coisa hoje — a empresa não é ameaçada só pela concorrência, mas por uma dinâmica de mercado que você não controla mais. Além de vendas, de marketing, você tem o *branding*. É um novo contexto onde o marketing atua, e vendas também. Ele surge quando o futuro começa a ficar muito incerto. *Branding* é o nome que se dá para uma série de instrumentos que ajudam a empresa a melhorar seu relacionamento com todos os públicos que são importantes para ela manter seu negócio em pé.

22: Nesse sentido, não é novo. É algo em que as empresas deveriam sempre prestar atenção.

RG: Não dá para ser sempre. Quando o futuro é certo, para que se preocupar? É uma projeção do passado. Na hora em que você perde o controle, o futuro fica incerto, imprevisível. Aí as empresas começam a buscar garantias de resultado futuro. Isso tem impacto na bolsa direta. O valor de uma empresa antigamente tinha um percentual pequeno de intangível, o chamado fundo de comércio, era 5% a 10% — um "a mais" que você pagava pelo potencial de negócio da empresa. Não era registrável no livro, contabilizável. A partir do momento em que o futuro começou a ficar incerto, o percentual de intangível começou a crescer. Hoje pode chegar a 90% do valor da empresa — essas empresas da internet, YouTube, Yahoo!, têm valor infinitamente superior ao tangível.

22: Falando de futuro, vem à cabeça o

aquecimento global e a tomada de consciência coletiva de que nosso futuro está em risco. Como entra a sustentabilidade na questão do *branding*?
RG: Uma vez que o foco do *branding* é a garantia de resultados futuros, independente da questão do meio ambiente, estamos falando da dinâmica de criação de valor da empresa, seja para o consumidor, o acionista, o fornecedor, seja para o jovem talento que queremos atrair, para as alianças que queremos que sejam oferecidas para essa empresa com prioridade. Ou seja, a atratividade dessa marca no mercado para que ela possa ter o suporte do seu valor para todas essas pessoas. Dar esse suporte chama-se "cuidar do *stakeholder*", dos públicos que são relevantes para manter o negócio em pé. Na medida em que o meio ambiente passa a ser um risco (para a empresa), ele se torna um *stakeholder*. Então, a sustentabilidade entra naturalmente na disciplina do *branding*. Sempre falamos de garantir resultados futuros, nunca especificamente do meio ambiente, mas o *branding* fala de futuro, então é natural que a sustentabilidade entre e passe a ser um veio rico para trabalhar todos os contextos de garantias de resultados futuros. Por isso muita gente confunde o branding com a sustentabilidade — é que o *branding* é uma filosofia de gestão, e a sustentabilidade é uma visão que vem informar melhor essa filosofia.

22: Ela é um objetivo para as empresas que têm o branding como filosofia?

RG: É um equívoco que o mercado comete, na minha opinião, usar a sustentabilidade como objetivo. Sustentabilidade é uma maneira de atingir objetivos, não é um objetivo. O objetivo de uma empresa não é ser sustentável, é dar resultados sustentáveis. Para isso você cria uma cultura que cuide da gestão do risco e do valor, em que a sustentabilidade é uma característica.

22: O senhor trabalha com empresas como Natura, Banco Real. Por que focar na sustentabilidade como valor da marca?

RG: Não são marcas que definem a sustentabilidade como identidade. Vamos entender sustentabilidade como um estágio de evolução da sociedade. Daqui a cinco, dez anos, dependendo de quantos acidentes e catástrofes tivermos pela frente, sustentabilidade vai ser *default*. A Natura, o Banco Real só saíram na frente. Não é um posicionamento exclusivo deles, são empresas que gostariam que todos seus concorrentes fossem na mesma direção, porque são dirigidas por pessoas que acreditam que esse é o caminho. É por isso que saíram na frente. Em uma reflexão em relação ao futuro, é impossível não considerar a sustentabilidade como visão inspiradora de

inovação. Quem vai ter as melhores idéias para o mundo que tem que fazer a gestão compartilhada de ativos estratégicos? Quem conseguir ter a visão da interdependência, da sustentabilidade. Não vai ser quem briga para controlar seu negócio a despeito do resto da sociedade.

22: Como se explica, por exemplo, o caso da Vale do Rio Doce, que tem o *investment grade*, mas parece não ver comunidades com quem tem de conviver como público interessado e interessante?

RG: Se você fizer uma foto de qualquer empresa hoje — da Interface à Vale do Rio Doce, dois tipos bem diferentes — vai ver contradições sérias. Mas, se olhar o filme, vai ver organizações, junto com a sociedade, passando por um processo de transição profunda. Toda empresa hoje, por mais decidida a caminhar na direção da sustentabilidade, ainda tem práticas ligadas a um nível de conhecimento primário. A Vale deve ter um percentual que vai na direção do futuro, e um percentual ainda preso ao passado, isso pode estar na cabeça de algumas pessoas, em momentos diferentes da mesma pessoa. Se você não olhar o filme, não compreende as contradições. Por isso é difícil a empresa mudar. É difícil pessoas mudarem. Todo relacionamento fotografa a gente no estágio anterior, aí você começa a mudar, e vem a crítica: "Mas você era assim, agora é assado, não tem coerência". Temos de aprender a abrir mão da coerência. Tem um ditado maravilhoso: "Prefiro estar certo a ser coerente". Ser coerente significa continuar pensando como você pensava, portanto, não vai aprender, não vai mudar. Um ser vivo é definido pela aprendizagem, pela capacidade de mudar, de evoluir. Então, preferir estar certo a ser coerente é uma providência libertadora. É importante esse aspecto da contradição no processo de transição — se não tivermos um olhar na linha do tempo e da evolução, seremos injustos e, possivelmente, as pessoas que gostariam de ver um mundo melhor estarão impedindo que este mundo mude.

22: Mas há também quem quer ganhar dinheiro. A Newsweek diz "Go Green, Get Rich".

RG: A Eco-92 fez o contrato da ecoeficiência, que é eliminar os efeitos nocivos dos processos tradicionais. William McDonough (autor de *Cradle to Cradle*) falou o seguinte: não vou fazer só um livro que não tenha os efeitos nocivos, vou fazer um livro melhor do que jamais foi feito, com vantagens que nenhum outro tem. Fez um livro com o qual você pode tomar banho, ler na sauna, pegar com a mão molhada. É um livro de resina, totalmente reciclável, não prejudica o meio ambiente, com uma vantagem que nunca teve. Isso se chama reinventar.

Não é ecoeficiência, é ecoefetividade. Olhar para a sustentabilidade como inspiração gera inovação. E é isso que vai gerar quem são as pessoas que vão ficar ricas.

22: De repente parece haver uma onda verde, todos preocupados com o meio ambiente, a sustentabilidade, procurando a grande idéia.

RG: Sem inovação só tem má notícia, só tem "não".

22: Como separar o joio do trigo? Não faltam empresas que se dizem sustentáveis...

RG: O Fábio Barbosa (*presidente do Banco Real*) diz que as primeiras mudanças são por convicção, o segundo processo é por conveniência. Se você tem convicção, sai na frente, aposta em uma coisa que para a maioria ainda não existe. Você faz um investimento, mesmo que não tenha fundamentos ainda concretos. Aí a coisa acontece. Seus concorrentes pensam: o cara foi e deu certo. Eles vão sem convicção, mas por conveniência. Até porque o marketing acaba dando o mesmo discurso para todo mundo. O povo quer que uma empresa seja percebida dessa maneira, aí todo mundo faz um discurso conforme a expectativa do mercado. Você não pratica nada, só tem o discurso. Só que de repente tem de praticar para entregar o que o discurso falou, senão a empresa está em risco. A Vale é isso, tem uma série de compromissos colocados no site, nos relatórios, mas ainda não consegue praticar. O capítulo dois da história é ter de entregar isso.

22: O momento é de embarcar no discurso?

RG: É preciso olhar para o processo como um todo, e as etapas de mudança. Os primeiros são os *seers*, aqueles que vêem o que os outros não vêem. Depois tem os *deliverers*, que não vêem, mas acreditam no que aquele cara viu. E os terceiros são os que não viram, não acreditam, mas vêem um bando indo naquela direção e dizem: "Também vou". São os *followers*. Todo processo de mudança é assim, você não vai conseguir que todos atinjam o mesmo estágio de consciência ao mesmo tempo. Dependendo do setor, do comportamento, da sociedade, alguns vêem coisas que os outros não vêem. O importante é que a direção é aquela e está todo mundo, de um jeito ou de outro, indo naquela direção. Pouco importa, do ponto de vista do processo da instalação da sustentabilidade, se a empresa foi por convicção ou por conveniência, desde que implante processos que de fato não tenham efeitos nocivos e proponha um novo estilo de vida. Agora, quem vai trazer soluções inovadoras, arrojadas, são os que têm convicção, eles têm mais inspiração do que os que vão por conveniência.

22: A engenhosidade humana e a tecnologia dar

conta de desafios como a mudança climática?

RG: O desafio da humanidade não está na tecnologia, está na expansão da consciência. Não está no poder que temos sobre a natureza, mas na maneira como usamos esse poder. O grande salto que vamos ter que dar é sair da valorização da independência, que resultou na valorização da soberania nacional, para valorizar a interdependência, que vai fazer com que vivamos uma época mais sensata. Vamos ter de transcender os aspectos políticos em nome de um gerenciamento mais inteligente dos ativos compartilhados do planeta. São dois níveis de pressão fortíssimos que estamos vivendo. De baixo, os limites dos recursos naturais e a pressão para que sejam gerenciados com mais inteligência e conhecimento. Do outro lado, uma rede mundial de computadores, a internet, criando conectividade, comunidades. No meio desses dois universos — um físico e outro abstrato — estão a política, os contratos, que são a herança da sociedade industrial, do loteamento de que o planeta foi objeto. O mundo vive o encontro dos limites dos recursos naturais, na base, com

Mas, depois da independência, dizem as pessoas com essa mentalidade antiga, a gente volta para a dependência — a gente fica velho, dependendo dos outros. Não existe o reconhecimento da interdependência como estado de evolução a partir da independência. Esse *vai ser o aprendizado*: sentir-se como parte de uma rede de relacionamento que te dá suporte.

22: Essa visão tem um aspecto muito social,

RG: Eu diria mais, um aspecto de organismo vivo. Quando a gente fala de social, pensa no ser humano e na sociedade. Quando se fala de um sistema vivo, fala do planeta e da humanidade dentro do planeta. E esse conjunto — humanidade mais planeta — é uma coisa só. Dissociar o homem do natural foi nosso grande erro, nossa grande ignorância. As análises que olham para o social ainda são datadas do ponto de vista de compreender a complexidade dos desafios que enfrentamos. A questão não é apenas social, é de modelo mental da compreensão do que é vida nesse planeta.

O desafio não está na tecnologia, mas na expansão da consciência, em como usar o poder sobre a natureza

a conectividade, a velocidade, indivíduos pressionando as instituições a serem revistas, reconstruídas com outro padrão, outros fundamentos.

22: Os recursos naturais apresentam um limite para a produção e o consumo. Como tirar o consumo do centro das atenções da sociedade quando milhões de pessoas aspiram consumir?

RG: Podemos sintetizar essa transição em uma palavra: amadurecimento. Nós, a humanidade, vamos ter de amadurecer, ficar mais bem informados, mais inteligentes, e com uma consciência expandida. Vamos deixar de ser consumidores para ser usuários. Essa coisa da quantidade, desse automatismo, dessa impulsividade, meio juvenil, de não pensar no dia de amanhã... isso é uma sociedade que está acabando. É o *cradle to cradle*: não dou fim àquele produto, dou um uso e, depois que parar de usar, o que sobrou é o berço de outro produto. Então sou responsável pela cadeia. Sentir-se pertencendo a um sistema dá a sensação da interdependência, que é o amadurecimento. Agente sai da mentalidade infantil da dependência, que alimenta o sonho da independência.

22: A propaganda o levou a essa reflexão?

RG: Sempre tive um conceito muito simples: Comunicação é exercício de identidade. Sempre me apoiei na natureza, na biologia, para entender a vida. Por definição, um organismo vivo está comunicando. Ele se comunica trocando, uma identidade que troca com outra. Não tem por que não ser assim no social. Quando comecei a trabalhar em propaganda, vi que se construía uma imagem diferente da identidade, de acordo com o que o mercado queria. E a empresa não era nada daquilo. Isso é um problema, a empresa está em risco. Naquela época, começo dos anos 80, isso era verdade para mim, mas não era importante para o mercado — era possível manipular a imagem a despeito da realidade da empresa. Mas a sociedade passou a ter a transparência como característica do cenário, não mais como uma opção. O mercado começou a valorizar a identidade como fator fundamental para a construção da imagem. Eu fazia há muito tempo o trabalho da identidade. A publicidade trabalhada a partir da identidade criou a metodologia do *branding*, que é construir o valor da marca a partir da identidade, cultivando esses relacionamentos todos.