

Com o caixa à flor da pele
Luiz Sérgio Vieira

Unilever: marcas
líderes na fogueira
Andrea Salgueiro Cruz Lima

É possível crescer
em qualquer contexto
Nicola Calicchio Neto

A ORDEM É GANHAR TEMPO

ATÉ O HORIZONTE CLAREAR, AS EMPRESAS ESTÃO USANDO O MARKETING
PARA MANTER SUAS POSIÇÕES, SEM ESQUECER O FUTURO



⊕ **Artigos**

A sobrevivência das
empresas na travessia
de tempos difíceis

Estratégia em tempos de
incerteza: os “deveres de
casa” que as empresas
brasileiras precisam fazer

PMEs: vencendo o desafio
de crescer em meio à crise

Soluções inovadoras ou
estratégias de inovação?

Inovação e marketing são a
melhor receita para sair da crise

Como ser líder em
tempos de crise

A fórmula do crescimento

⊕ **Artigos**

Somente a inteligência
salvará o Brasil!

Planejar ou não planejar?
O *effectuation* é a solução!

Planejamento: uma bússola
para o futuro ou um simples
pilare de sobrevivência?

A produtividade do trabalho: a
substituição da teia pela rede!

Loja 4.0: startups aproveitam
a crise para mudar a experiência
de compra no varejo

A gestão da ignorância

A trilogia do agronegócio:
plante produtividade, corte
custos e cultive inovação



Somente a inteligência salvará o Brasil!

Seja qual for o cenário econômico, a regra é clara: tanto organizações quanto carreiras profissionais entram em extinção e morrem se não tiverem clientes. Daí a importância de zelar pela saúde de sua marca, que é o resultado daquilo que as pessoas pensam e fazem em uma empresa todos os dias e que reflete diretamente no mercado

Por Jaime Troiano



Há pouco tempo, ouvi de um amigo algo assim, sobre o futuro de nosso país: “*Não estamos no fim, nem no princípio do fim, mas apenas no fim do começo*”. Ele se referia aos dobramentos de nossa história e sobre o que podemos esperar do futuro. Durante essa conversa, falamos sobre como imaginamos ultrapassar o atual “mata-burro” do nosso país. A primeira coisa que nos ocorreu foi como será possível esse passo para a frente sem abrir nossos “porões”. Isto é, sem entender como chegamos até aqui. Alguns pensadores como Darcy Ribeiro, Sérgio Buarque de Holanda, Gilberto Freyre, Roberto Gambini, Florestan Fernandes, entre outros, nos ensinaram a olhar para trás como uma estratégia obrigatória para construir pontes para o futuro. Tenho dúvidas sobre o quanto seremos capazes de construir essa plataforma para o país sem um corajoso olhar retrospectivo.

E, mais do que corajoso, um olhar que transcenda apegos partidários e interesses localizados. Acima de tudo isso, que a inteligência reine sobre a aridez dos pensamentos retrógrados e sobre a expectativa de soluções mágicas e demagógicas!

Nesse amplo cenário, muito mais amplo do que qualquer reflexão localizada sobre comunicação, marketing e branding, não podemos nos furtar à responsabilidade de contribuir para a construção do futuro. Afinal, nossa atividade nesse território, que é o território onde a ESPM esbanja conhecimento e experiência, fortalece o desenvolvimento das empresas e o dinamismo da economia.

Só a inteligência, acompanhada de uma boa dose de maturidade, em qualquer que seja o setor do pensamento, salvará o nosso país. Nós, da área de comunicação, marketing e branding, também estamos alinhados a essa exigência. Portanto, mãos à obra!

Minha modesta e particular contribuição para esta edição concentra-se em um espaço em que decisões muito

fundamentais são tomadas. Estou falando daquele momento mágico em que, seja em mercados B-2-C ou B-2-B, a expressão e o significado de determinada marca alimentam o fluxo de caixa das empresas. Pela simples razão de que ela pesa na escolha que os atores desse processo de decisão tomam.

Recentemente, lancei meu terceiro livro: *Brand Intelligence – Construindo marcas que fortalecem empresas e movimentam a economia* (Editora Estação das Letras e Cores). E é nele que me apoio para participar desta discussão e construir o texto que segue. Assim, listo, a seguir, quatro ideias que envolvem a vida das marcas e inspiram os passos que daremos em direção ao futuro.

I – Marcas em tempo de Lava Jato

Em trabalhos regulares que conduzimos sobre reputação das marcas corporativas, tivemos o privilégio de ouvir milhares de brasileiros, algo em torno de 60 mil pessoas nos últimos sete anos. Trata-se de um esforço colaborativo conduzido junto com a revista *Época Negócios*.

A partir desse levantamento, nós realizamos um balanço sobre o olhar da sociedade em relação às empresas, sejam elas brasileiras ou estrangeiras. O que nos interessava nesse momento era comprovar as seguintes teses:

1. Há uma “química” muito especial que, comprovadamente, faz com que a reputação alimente o fluxo de caixa e o valor econômico dos ativos intangíveis de uma organização, como suas marcas. Neste estudo, nós fomos capazes de demonstrar que a correlação entre reputação da organização e sua capitalização de mercado é alta. Não se trata de uma relação causal, mas sim da comprovação de que ambas caminham juntas.

2. Reputação é o fruto de uma combinação complexa de vários drivers, entre os quais qualificação de produtos e de serviços continua sendo o mais influente, na determinação

do padrão de reputação. Não há mágica: reputação não resiste a produtos e serviços de qualidade discutível.

3. Muitas empresas perceberam que sua marca corporativa é muito mais do que uma razão social apenas. As marcas de produtos são mais frágeis quando não estão acompanhadas da paternidade corporativa.

4. Quem deixou para administrar a reputação apenas nos momentos de crise infelizmente criou feridas que demorarão muito para cicatrizar. Mas as organizações que se comportaram como uma Sherazade, criando sempre contatos e histórias relevantes com seus públicos, serão felizes por muito mais do que 1001 noites.

5. Marcas corporativas capazes de gerar o efeito “da” exibem resultados mais atraentes. O que é efeito “da”? São aquelas organizações nas quais os seus colaboradores não dizem que trabalham “na”, mas que são “da” empresa tal. Saibam todos que o efeito “da” é um grande sinalizador de engajamento.

6. Empresas que foram além dos clássicos statements de missão, visão, valores com quadrinhos na parede e se esforçaram para identificar seu propósito, sua autêntica razão para existir, têm posições mais destacadas nos rankings de reputação. Afinal, basta trocar de madrugada os quadrinhos da empresa A com os da empresa B e esperar o dia seguinte. Quantos perceberão a mudança? O oposto disso é o propósito, que inspira e engaja, porque traduz a natureza essencial da organização. Chega de quadrinhos nas paredes!

7. Em todos os momentos da história de nosso mercado, reputação da marca corporativa tem sido uma moeda preciosa. Em tempos de Lava Jato, porém, mais do que nunca! Os rankings futuros de reputação de marcas vão revelar como esse período serviu também para corrigir ingênuas tentativas de mascarar distorções de comportamento corporativo.

Reputação é o fruto de uma combinação complexa de vários drivers, entre os quais qualificação de produtos e de serviços continua sendo o mais influente

II – O peso do crachá

Profissionais de marketing e comunicação tendem a considerar a posição, a força e a saúde das marcas, acima de tudo na arena onde elas operam. Isto é, da porta da rua para fora, onde ocorrem as batalhas contra as empresas e as marcas concorrentes.

Estamos preocupados, quase todo o tempo, com o impacto mercadológico das marcas e com sua capacidade de avançar negócios. O dia a dia da gestão das marcas é algo voltado para suas potencialidades de atração e retenção de consumidores e clientes. Em resumo, é normalmente uma preocupação da porta da empresa para fora. E é natural que seja assim. Porém não é natural que seja só assim!

Entender como as marcas são cultivadas dentro das empresas e a importância que elas têm na cultura organizacional é cada vez mais importante. Quase todos sabem que marcas não podem ter duas caras: uma da porta da rua para fora e outra para dentro.

Mas, se não podem ter duas caras, devem ter duas funções complementares e distintas. Uma – da porta da rua para fora – é aquela de que profissionais de marketing e comunicação já estão cansados de conhecer e administrar. Isto é, sua capacidade de gerar negócios para a empresa e de criar relações de preferência e fidelidade com seus consumidores e clientes. A outra – da porta da rua para dentro da empresa –, ainda não tão considerada, é o peso do seu crachá!

O peso do crachá é a tradução tupiniquim que ouso fazer de “employee branding”. (Termo empregado por Bob Donath em seu artigo *Branding works for internal audience, too*, no *Marketing News*, da American Marketing Association.)

Quantas e quantas vezes clientes já nos pediram para contar aos vários setores da empresa (de finanças a recursos humanos) as descobertas que havíamos feito sobre a sua ou suas marcas, estudando o mercado! E por quê? Para que todos tivessem consciência, da porta da rua para dentro, do valor que as suas marcas têm, da porta da rua para fora.

Acredito que a consciência do peso do crachá ou do “employee branding” vai crescer rapidamente e, nos próximos anos, vai escapar da jurisdição da área de marketing nas empresas.

Aqui, vale citar as palavras sábias e inspiradoras de Cícero Domingos Penha, vice-presidente corporativo de talentos humanos do grupo Algar, palavras estas que ele preparou para meu novo livro: “Em meus quase 40 anos lidando com pessoas no grupo Algar, aprendi desde cedo que, entre tantas coisas fundamentais numa organização,

duas se destacam: o cliente e a marca. Percebi que uma depende da outra e ambas dependem de gente. Ora, se dependem de gente, o RH tem muito a ver com isso. Depois, numa análise mais apurada, passei a entender e divulgar a todos o que o cliente representa não somente para a empresa, mas para a carreira de um profissional. O raciocínio é simples: existe alguma carreira profissional que não precise de cliente? Não encontrei nenhuma, nem a de cozeiro. Existe alguma organização que não precise de cliente? Também não encontrei nenhuma, nem mesmo a Igreja. Então, a conclusão também é simples: organizações e carreiras morrem se não tiverem clientes. Aprendi que todo o meu comportamento ajuda a melhorar ou piorar a marca da organização que represento. Que a marca pode ser representada por palavras, cores, símbolos, expressões, slogans etc. Passei a enxergar o estrago que um talento pode fazer numa marca quando ele mente, não entrega o que promete, ou quando se envolve num escândalo. Passei a enxergar quanto dinheiro é desperdiçado divulgando uma marca em meios de comunicação sem que na verdade exista uma base interna que possa dar sustentação prática àquilo que se está tentando mostrar. Assim, concluí que marca é o resultado tangível e intangível daquilo que as pessoas pensam e fazem numa organização todos os dias e que reflete direto no mercado e no cliente”.

Cícero entendeu melhor do que qualquer outro profissional o quanto os guardiões da marca precisam zelar por elas, em primeiro lugar, internamente. E já que somente a inteligência vai nos salvar, não nos esqueçamos de que a inteligência está espalhada pela organização. O narcisismo de supor que apenas profissionais de marketing e comunicação podem operar com branding é um sério pecado. Minha experiência profissional nos últimos 20 anos convenceu-me de que nossos colegas de RH são aliados obrigatórios na consolidação do envolvimento com a marca.

III – Marcas sem alma

O que o Brasil perderia se sua marca – a marca da empresa ou dos produtos que ela tem – desaparecesse amanhã? Essa é uma pergunta provocativa e transformadora ao mesmo tempo. Quando não há um propósito para que a marca ou a empresa exista, seu desaparecimento não causa senão um vazio no mercado no qual atua. Um vazio que pode ser rapidamente ocupado pelos competidores e sem qualquer sentimento de luto entre clientes e consumidores.



SHUTTERSTOCK

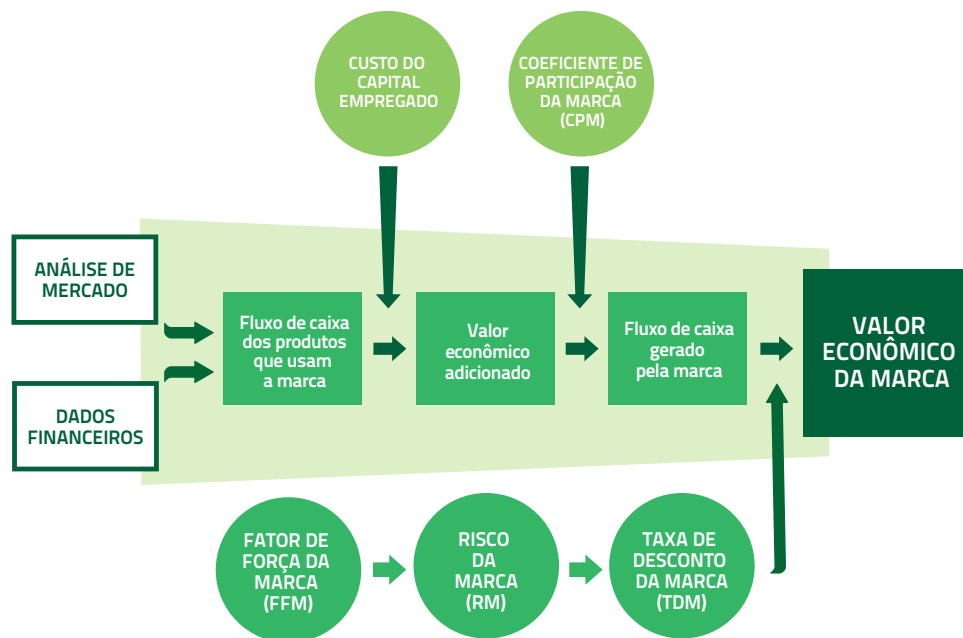
As organizações que se comportaram como uma Sherazade, criando sempre contatos e histórias relevantes com seus públicos, serão felizes por muito mais do que 1001 noites

Propósito é algo diferente de missão, visão e valores. É o conceito-chave que está provocando uma verdadeira revolução no modo como empresas e marcas são geridas.

Em um nível pessoal, propósito é o que dá sentido para nossas vidas e nos move adiante. Propósito é aquilo que nos faz acordar mais motivados para ir trabalhar: não apenas porque estamos sendo bem pagos, mas porque sinceramente sentimos que fazemos a diferença no mundo. Como disse um amigo meu: “*Propósito acaba com crise do Fantástico*”. E, explicando a afirmação, ele continuou: “*No domingo à noite, durante o Fantástico, da TV Globo, eu ficava sofrendo por antecipação com o retorno à empresa no dia seguinte e com a longa semana pela frente. Porém, quando comecei a trabalhar em outra organização, entendi que ali havia um propósito que me motivava e dinamizava a empresa. E foi assim que o domingo à noite passou a ter outro sabor na minha vida!*”.

Propósito é o significado maior que organiza todos os outros relacionados a uma marca. Propósito é a declaração de como a empresa pretende contribuir com a humanidade.

Excelência operacional pode ser copiada! E, de fato, ela o é, cada vez mais rapidamente. Eis a fundamental importância da escavação e da identificação do propósito na vida das organizações: ele é imune a esforços de *benchmark*, pois emerge das características únicas da alma de uma organização, dos sonhos de seus fundadores, daquilo que a torna autêntica e indispensável para o mundo.



IV – Ativos intangíveis: *primus inter pares*

Não há mais por que ignorar a importância dos ativos intangíveis que as organizações detêm! Trata-se de uma necessidade que não pode mais ser ocultada e cuja gestão não pode ser mais adiada, embora ainda haja alguma resistência e um certo comodismo a respeito.

Na área de marketing, em particular, o sentimento de que isso não é algo que nos diga respeito está presente todo o tempo. Como se essa gestão dos ativos intangíveis fosse apenas uma demanda de outras áreas da empresa, financeira em particular.

A verdade é que a contribuição do valor dos intangíveis no valor total do negócio de uma organização passou a ser substancial e é impossível olhar para eles como um adereço cosmético. E se estamos na busca de uma retomada do crescimento, é impossível descartar como esse valor entranhado nas marcas alavancará o balanço das empresas.

As relações entre valor patrimonial e valor de mercado, quando esse cálculo é feito para empresas de capital aberto, não deixa qualquer dúvida a respeito. Em um levantamento que fizemos para 80 empresas listadas na Bovespa, aferimos uma razão média igual a 3, aproximadamente, entre o valor de mercado e o valor patrimonial. Ou seja, a precificação do que elas valem, de fato, aos olhos de investidores confirma a existência de um conjunto de ativos não incorporados ao balanço, que cria esse múltiplo do seu valor contábil.

Marcas pertencem a esse precioso pacote de intangíveis. E é bem provável que, em muitos casos, seja um *primus inter pares*. Seu valor, auditado devidamente, constitui-se no maior de todos eles.

Os indicadores que temos ao nosso alcance mostram o quanto, em média, o valor econômico das marcas representa no valor total de um negócio:

- Marcas de produtos B-2-B: entre 10% e 15%.
- Marcas de produtos de consumo em geral: 25% a 30%.
- Marcas de produtos de imagem: em torno de 50%.
- Marcas de produtos de autoexpressão: 70% ou mais.

Até hoje, o cálculo do valor econômico das marcas é um processo episódico na vida das empresas. Uma avaliação feita com 50 grandes organizações no Brasil revelou que, no máximo, uma entre dez realizam com alguma regularidade procedimentos técnicos para aferir o valor de suas marcas. E uma informação curiosa: em nenhum dos casos, essa iniciativa é tomada pela área de marketing.

Ou seja, estes cálculos têm sido tratados como uma eventualidade. Muitas vezes, associada a processos de prospecção, compra e venda de marcas. Tem sido relativamente comum, por exemplo, ocorrer essa necessidade em empresas internacionais que querem ou precisam se desfazer de ativos locais.

Porém há sinais no horizonte de que o caráter eventual dessas iniciativas deverá se transformar em algo mais rotineiro, num futuro não muito distante. Alguns fatores contribuem para isso:

1. A mudança na legislação sobre a aferição e registro do valor de intangíveis vai tornar esse tema mandatário, em pouco tempo.

2. A pressão pela utilização de métricas de eficácia. Na área de marketing, essa exigência – que parte da alta direção e da área financeira – é cada dia mais intensa. Durante muito tempo, profissionais de marketing apostaram numa suposta impossibilidade de aferir retorno sobre investimento. Isso não é mais verdade, ainda que as metodologias para isso não sejam sempre as mais científicas do mundo. Aliás, mesmo em física, princípios de incerteza estão igualmente presentes. O caminho está aberto, portanto, para o uso de métricas baseadas no valor econômico de marcas como indicador de eficácia para investimentos mercadológicos. O professor Don Schultz, da Kellogg School of Management, em Chicago, repetiu ad nauseam a seguinte provocação: “If marketers don’t wake up, and soon, the accountants and financial people will be running brands, not the branding and marketing people” (“Se os profissionais de marketing não acordarem, em breve os contadores e o pessoal do financeiro estarão administrando as marcas, não as pessoas de branding e marketing”).



3. O terceiro fator é tão importante quanto os dois primeiros: a avaliação econômica de um ativo como marca, quando realizada periodicamente, fornece um precioso indicador sobre a saúde da gestão como um todo. Mesmo que não fosse útil para mais nada, ainda assim seria um dispositivo adicional esclarecedor para atender a algumas expectativas de acionistas e investidores.

Os caminhos habituais, mais utilizados e com melhor aceitação atualmente para o cálculo de valor econômico de marcas, estão inspirados em metodologias consagradas pelos financeiros.

O gráfico da página ao lado ilustra um dos processos clássicos que se empregam para a obtenção do valor da marca.

Talvez o maior pecado que temos observado nas iniciativas que surgem na imprensa sobre o cálculo de valor de marcas seja uma apressada aferição desse valor, com base substancialmente apenas em dados de balanço, publicados por empresas de capital aberto. Isto tem levado ao surgimento de rankings com valores muito díspares, entre diversas empresas avaliadoras, o que reforça a suspeição sobre o poder dessas técnicas de medida. E dão um motivo a mais para desestimular seu uso. Por essas razões, temos muita convicção de que avaliações de marca só podem levar a resultados confiáveis quando vão muito além dos indicadores de balanço e envolvem a intimidade dos dados contábeis da empresa e das informações sobre a conexão da marca e de seus consumidores.

Num cenário onde vivemos cada vez mais com bits e menos com átomos, numa economia que está se desmaterializando, entender o poder dos intangíveis e a forma de incorporar sua presença na gestão das organizações parece-nos um caminho sem volta!

Para terminar: a Roda da Fortuna! O papel que as marcas podem ter no desenvolvimento das empresas e no fortalecimento da economia tem raiz nos quatro vetores que eu indiquei. Juntos, eles operam de forma integrada na geração de valor. Uma verdadeira Roda da Fortuna. Nosso futuro dependerá muito da velocidade e continuidade do movimento dessa roda.

Jaime Troiano
Presidente da TroianoBranding