

# 11 INSIGHTS



GRUPO  
TROIANO  
de branding.

Documento licenciado a Luis Rasquilha com o email [luis.rasquilha@ayrww.com](mailto:luis.rasquilha@ayrww.com)





Nós temos um só compromisso: entender cada vez mais como assessorar nossos clientes na gestão de suas marcas. E também um indisfarçável compromisso de contribuir para o desenvolvimento do branding no Brasil. É isso tudo que sempre nos moveu e que ilumina nosso futuro.

Em 2011, alcançaremos a maioria: o Grupo Troiano de Branding terá completado 18 anos. É muito pouco ainda diante de todos os desafios e inquietações que nos mobilizam. É apenas o princípio do começo de uma jornada de descobertas, investimentos e realizações.

Sem qualquer falsa modéstia, nossa empresa somente tem se tornado melhor, todos os dias, como fruto de nossas permanentes inquietações profissionais, das exigências do mercado e de nossos clientes.

Nós acreditamos profundamente nos versos do imortal Gonzaguinha, que resume o que pensamos: *“a beleza de ser um eterno aprendiz”*.

As três empresas que compõem o Grupo Troiano de Branding têm refletido exatamente essa necessidade de não se prender a fórmulas antigas e engessadas. Por isso, cada uma, com seu próprio ângulo de trabalho, é hoje uma evolução do que foi em seu nascimento.

O conjunto de textos que reunimos neste livro contém contribuições de diversos profissionais de nossa equipe. Com certeza, eles refletem o clima profissional e intelectual que constituiu nossa empresa.

Que a leitura desses 11 insights possa inspirá-los em 2011!

# GRUPO TROIANO de branding



|  |    |   |    |
|--|----|---|----|
| 1. NÃO JOGUE FORA O BEBÊ COM A ÁGUA DO BANHO:<br>CUIDADO NAS MUDANÇAS DE SUAS MARCAS<br>Renata Natacci ..... | 10 | 6. QUE MARCA TE COMPLETA?<br>RENATA PEREIRA LIMA .....                            | 30 |
| 2. PAIXÃO E AS MARCAS<br>Fernando Jucá .....   | 14 | 7. MARCA CORPORATIVA<br>Levi Carneiro .....                                       | 34 |
| 3. CINDERELA E SUPER HOMEM<br>Cecília Russo .....  | 18 | 8. PROPÓSITO: UMA REVOLUÇÃO NA GESTÃO DE EMPRESAS E MARCAS<br>Fernando Jucá ..... | 38 |
| 4. A FORÇA DOS PEQUENOS CONTATOS<br>Jaime Troiano .....  | 22 | 9. LOUCO OU LOCAL?<br>Jaime Troiano e Fernando Jucá .....                         | 42 |
| 5. AS MARCAS E O FUTEBOL<br>Ricardo Klein .....  | 26 | 10. PRIMUS INTER PARES<br>Jaime Troiano e Luis Eduardo P. de Carvalho .....       | 50 |
|  |    | 11. PSICOLOGIA, MARCAS E A ERA DO ROH<br>Cecília Russo .....                      | 56 |

# ÍNDICE

# NÃO JOGUE FORA O BEBÊ COM A ÁGIA DO BANHO: CUIDADO NAS MUDANÇAS DE SUAS MARCAS

Algumas vezes, o cotidiano nos dá exemplos reais e contundentes de como as marcas de fato têm significado na vida das pessoas. Lembro-me de que, há alguns anos, minha mãe comentava com certa tristeza sobre o desaparecimento de uma marca de extrato de tomate. O produto continuaria a existir mas, a marca, adquirida por uma grande multinacional, passaria a ter uma outra denominação, de uma linha de produtos já existente no portfólio da empresa. Curiosamente, na época, eu trabalhava numa das agências de propaganda dessa multinacional, e acompanhei de longe todo o trabalho e o cuidado no processo de transição.

Documento licenciado a Luis Rasquilha com o email [luis.rasquilha@aynw.com](mailto:luis.rasquilha@aynw.com)

Assim como minha mãe, acredito que muitos consumidores, todos os dias, entristeam-se, alegrem-se, tenham raiva ou simplesmente estranhem o “comportamento” das marcas que usam. Isso porque uma marca, acima de tudo, é uma aliança feita com o consumidor. Uma aliança que começa, geralmente, com um desenho e um nome (a logomarca) e é preenchida de significados, alimentada, em todas as mensagens, em todos os contatos que faz com ele – começando com o atendimento a uma ligação para o call center e chegando até a entrega final do

O que dá sentido a essa aliança é a essência, o DNA da marca. Assim, toda e qualquer atividade que ela fizer deve estar imbuída desse DNA, todos que trabalham com ela precisam saber qual o é seu propósito, isto é, a que ela veio e o que aporta à vida daqueles que a escolhem. É necessário, enfim, que aquilo que mantém viva a aliança com a marca esteja claro para todos.

Mas o que fazer para manter esse laço na hora de uma transição na ou da marca, algo tão comum nos nossos dias? Penso que nesses momentos – sejam eles de mudanças

de nome, de logotipia, ou até, como no caso mencionado, de descontinuidade ou substituição de uma marca – ainda é preciso cuidar dessa aliança. Aliás, parece-me que é até mais crítico. Há muito em jogo. Do lado do consumidor, existe todo um “capital” investido naquela relação, que pode ser perdido caso o processo não receba a atenção necessária. Do lado da empresa, então, nem se fale: estamos falando de capital mesmo, no sentido próprio do termo.

Assim, para o bem das duas partes, deve-se buscar a melhor maneira de se fazer e, acima de tudo, de se explicar essa transição. É preciso deixar claro para o consumidor – na verdade, para todos os públicos daquela marca – o porquê das mudanças, o que ele ganha (e, eventualmente, até o que ele perde), o que se transformará e o que será mantido. O DNA da marca “antiga” será totalmente carregado nesse mudança? Haverá elementos novos? Quais são eles? Idealmente, deve-se assegurar que “a marca muda, mas seu extrato de tomate continua o mesmo de sempre” (só para constar: a estratégia de empresa foi muito mais elaborada do que isso).

Enfim, se sua marca está passando ou passará por uma transfromação, pense cuidadosamente em como contar isso para seus consumidores, funcionários, fornecedores, todos os seus públicos. Explique as razões da mudança, seja transparente, não deixe espaço para que surjam fantasmas. Talvez você até perca algumas pessoas, que deixarão de se identificar com a sua marca e buscarão outras alianças. Porém, trata-se até de uma acomodação natural. Certamente, muitos escolherão continuar com a sua marca, e ainda outros vão querer juntar-se a ela.

RENATA NATACCI

# PAIXÃO E AS MARCAS

Na sua clássica obra, “A História”, Heródoto conta que os Persas jamais tomavam uma decisão importante sem fazer três reuniões.

Uma para deliberar calculada e cuidadosamente os fatos. Outra, para literalmente “viajar”, em que eles discutiam apaixonadamente sobre a questão em pauta, com a ajuda de muitas ânforas de vinho. E a terceira, já sóbrios, com o objetivo de fazer uma síntese de tudo o que foi debatido, para que a decisão pudesse ser finalmente acordada.

Bacana não só porque um bom vinho pode ser realmente algo sublime, claro. Mas porque acredito que essa combinação de “análise” e “paixão” está hoje na essência das marcas de sucesso.

Não foi sempre assim.

Durante muito tempo, tudo que muitas empresas queriam eram mais dados que possibilitassem a tomada de decisões racionais. Na prática, você sabe do que estou falando: dezenas de tabelas, de

Talvez houvesse um ponto de vista filosófico amarrando todo esse jogo: o de que a paixão obscurece a razão.

Atualmente, equipes envolvidas com marcas de sucesso não pensam mais assim.

Claro que todos continuam buscando zelosamente mais informações sobre o mercado. Como já ouvi alguém dizer: “ah, Senhor, dai-me a fome nossa de cada dia”. Em outras palavras, não podemos nunca deixar de ser curiosos e perder nosso “apetite” por saber mais sobre nossos consumidores e marcas.



Mas meu ponto é que toda essa informação é muito mais valiosa quando é utilizada para ajudar a construir um sonho da marca. É esse o ponto de partida: um sonho, um desejo apaixonado de transformar a vida das pessoas, uma crença – que muitos vão chamar de exagerada – de que a marca deve, sim, tentar transformar o mundo.

É esse sonho, essa paixão, que deve orientar tudo o que a marca faz. É isso que torna possível o desenvolvimento de marcas realmente fortes e únicas.

E se paixão já é importante para construir marcas em geral, imaginem como é ainda mais importante em áreas que envolvem bens e serviços de identidade social, como vestuário, automóveis e itens para a casa.

Em resumo, marcas não podem ser administradas apenas com gráficos. Voltamos para a síntese: marcas fortes e inovadoras contam com líderes analíticos e apaixonados. Sem paixão, o resultado é previsível e pouco inspirador. Sem análise, menos correto.

Adoro dizer que foco é “a concentração do máximo no mínimo”. Perfeito, a paixão é essencial para qualquer atividade humana, pois justamente é essa paixão que tem o poder de concentrar e canalizar a nossa vontade, dar direção a nossas ações.

E a paixão que torna possível o novo.

É ela que nos inspira.

Quem já se apaixonou, sabe do que estou falando.

Fica aqui, então, uma pergunta para reflexão: “a sua marca tem como alicerce uma grande paixão que a anima?”

FERNANDO JUCÁ

# CINDERELA E SUPER HOMEM

Hoje, o que mais se fala é de como as mulheres mudaram, como estão determinadas, independentes, ativas e todo aquele repertório de características da super-mulher. Do lado dos homens, também as manchetes só destacam o novo: a sensibilidade crescente dos homens, a preocupação com a aparência, o apego à família e por aí vai. Pois é, a parte mais visível do homens e mulheres contemporâneos é sempre a do lado “**B**”.

Acaba de ser publicada a edição 2009 do **Folha Top Of Mind das Marcas**, realizada pelo **Datafolha**. Neste ano, elas estrearam

algumas categorias novas e duas delas me chamaram a atenção: “Top Feminino” e “Top Masculino”. Essas categorias buscaram mostrar, entre homens e mulheres, quais eram as marcas top of mind que se destacavam para cada um. Pela forma que comecei o texto, o natural seria que as mulheres se lembrassem mais de marcas que retratam o mundo “**B**” delas e o mesmo deveria acontecer com os homens, certo? Errado!

Para minha surpresa, deu exatamente o inverso. As 3 primeiras marcas mais lembradas pelas mulheres foram: **SEDA, ZERO CAL,**

**DOVE**. Ou seja, é o mito da beleza que continua a nos perseguir, mesmo com todos os novos papéis que conquistamos nas últimas décadas. A mulher quer ainda ser bonita!

Para eles, o raciocínio é o mesmo, em módulo. As marcas top of mind dos homens são: **PIRELLI, MERCEDES-BENZ e HONDA**. Permanecem no território do motor, do cheiro de graxa, da velocidade.

Ou seja, mulheres continuam sonhando com a Cinderela e os homens seguem valorizando o carro. Lembra-me muito um cartoon

que usamos algumas vezes em projetos de marca para nossos clientes quando falamos do público infantil. O que me surpreende é que essa imagem é tão verdadeira para crianças como é para os grandinhos.

Aliás, não é de se espantar que em recente estudo que fizemos com jovens adolescentes, Angelina Jolie e Ayrton Senna eram apontados como seus maiores ídolos. Na verdade, ambos são o retrato atual da Cinderela e do super-homem.

Para empresas e profissionais que, como eu, dedicam-se a desenvolver estratégias para marcas a partir do profundo conhecimento do consumidor, é fundamental entender a cabeça, e mais ainda, o coração das pessoas. Muitas vezes sinto que há um fascínio pelo lado “B”, por aquilo que é mais visível e atraente. É como se o lado “A” fosse o antigo, o feio, o que ficou para trás. As marcas mais lembradas para cada sexo nos mostram justamente o contrário. O lado “A” está mais forte do que nunca, ativo, pulsante. Está no top of mind.

A meu ver não há nenhuma contradição nos resultados de Top of Mind em relação

à vida contemporânea, muito pelo contrário. Fica cada vez mais claro que as pessoas estão, sim, agregando novos papéis e comportamentos, mas sem abrir mão de sua história. Ser moderno talvez seja exatamente isso: combinar o lado “A” e o lado “B” da melhor forma possível. Negar o lado “A”, o lado de **Seda, Pirelli, Zero Cal** ou **Honda** é esconder uma parte importante da vida das pessoas. Isso não quer dizer que elas queiram apenas isso. Combinar, somar, balancear, equilibrar são verbos bem mais contemporâneos do que trocar, mudar ou abandonar.

Além disso, hoje, dizer que gosta de **SEDA**, ser uma mulher que gosta de estar cheirosa para o marido, por exemplo, não é mais incompatível com ser uma mulher ativa e dona do seu próprio nariz. Também, quando um homem assume que sonha com um home theater ultra poderoso ou com um Mercedes Benz na garagem, nem por isso ele deixa de ser sensível e participativo em casa. Os lados “A” e “B”, hoje, conseguem conviver de forma mais harmônica. Ufa, ainda bem! Não precisamos mais ser só duronas e nem eles amiguinhos demais. Um pouco de SEDA e PIRELLI não vão também fazer bem, porque não?

Cabe às marcas essa missão de integrar, de forma inteligente, esse dois lados. Sem caricaturas, nem estereótipos de perfeição. E para que profissionais de marketing e comunicação se sintam ainda mais inspirados, vale relembrar os versos de Belchior em **“Como nossos pais”**:

*“Minha dor é perceber  
Que apesar de termos  
Feito tudo o que fizemos  
Ainda somos os mesmos  
E vivemos  
Ainda somos os mesmos  
E vivemos  
Como os nossos pais...  
Nossos ídolos  
Ainda são os mesmos  
E as aparências  
Não enganam não”*

Está lançado o desafio!

CECÍLIA RUSSO

# A FORÇA DOS PEQUENOS CONTATOS

Há uma grande ilusão no mercado: marcas fortes só se constroem com grandes investimentos de propaganda.

Quantas e quantas vezes, eu tenho ouvido esse lamento, partindo principalmente de empresas que não dispõem desses recursos mais generosos.

É como se existisse um “apartheid mercadológico”: ou você tem muito dinheiro para investimentos publicitários e pertence à “raça superior” dos grandes anunciantes, ou fica imobilizado num “quartel” do qual nada podem.

O sentimento de que marcas somente são construídas à base de muita propaganda é um grande engano!

Primeiro, porque grandes marcas começaram pequenas e, como tais, não podiam dispor daqueles investimentos.

Em segundo lugar, porque há muitas marcas que cresceram fora dos tradicionais circuitos publicitários.

Marcas fortes e valiosas de verdade são construídas na rede de múltiplos e pe-

quenos contatos que elas estabelecem com seus consumidores e com todos os públicos envolvidos com ela – dos seus funcionários aos canais de venda.

Essa rede de múltiplos contatos tem a força de construir o valor e percepção adequada de uma determinada marca.

E quais são afinal estes múltiplos contatos?

**O que seus funcionários sabem sobre a marca?**

Num artigo da Harvard Business Review,

ambulantes, vistos por milhares de pessoas. Fachadas, lojas são outro ponto de contato com a marca. Se alguém na empresa não criar uma rígida disciplina de uso das cores, das formas, etc. que representam a sua marca em todas as suas aplicações, não haverá recurso de propaganda que resolva. Há pouco tempo, pedimos a um de nossos clientes que pusesse sobre a mesa os cartões de visitas de cinco funcionários da empresa. Parecia o samba do crioulo doido, cada um de um jeito! Faça o teste na sua.

**“Bom dia, um momentinho por favor!”**

Essa é a frase típica de uma telefonista que representa sua empresa e sua marca ao receber uma ligação...quem sabe se de um cliente importante. O problema é nós nunca termos uma segunda chance de causar uma primeira boa impressão. Telefonistas, secretárias, recepcionistas são poderosíssimos pontos de contato com sua marca.

**“Minha sobrinha tem bom gosto e um Mac!”**

“Que boa idéia! Assim, eu posso economizar um bocado em design e nas minhas embalagens!” Que péssima idéia, na verdade. Se há um dinheiro bem gasto em comunicação

aquele que você investe em design de embalagens, rótulos, na sua logomarca, etc. Esses elementos visuais de sua marca costumam ser os pontos de contato mais frequentes de seu consumidor com ela. Não faça concessões nessa área.

Bem, eu falei de alguns elos de contato da marca com o seu mercado e seus públicos. Há muitos outros. Por isso, tendo ou não recursos para se transformar em anunciante, saia do gueto. Trate cada um desses pontos de contato com o mercado como um momento mágico de encontro entre sua marca e o consumidor.

JAIME TROIANO

Colin Mitchell faz esta indagação fundamental: será que as pessoas que trabalham na empresa estão cientes dos valores e dos propósitos que tem a marca que elas ajudam a “fabricar”? Será que nós não nos preocupamos mais em vender a marca da porta da rua para fora do que para nosso próprio público interno?

**Caminhões, fachadas, lojas, papelaria...**

Na rede de pequenos contatos da marca com o mercado, o seu sistema de representação visual tem que obedecer a uma disciplina xiita. Caminhões são verdadeiros outdoors

# AS MARCAS E O FUTEBOL

Estamos a poucos dias da Copa do Mundo de 2010 e a seleção já está em terras africanas. O futebol, nos próximos 30 dias, será o protagonista nos meios de comunicação, nas conversas entre amigos, nos almoços de domingo e por aí vai.

Até aqui, neste artigo, atrevo-me a usá-lo como pano de fundo para falar do tema que respiramos no Grupo Troiano de Branding: a gestão de marcas.

Depois de mais de 15 anos trabalhando com marcas, nós identificamos algumas certezas. Uma delas é o facto de que marcas fortes

são construídas ao longo do tempo. E construção significa esforço, dedicação e persistência.

Jogadores como Kaká e Ronaldo, por exemplo, não começaram suas trajetórias já faturando milhões de euros nos clubes europeus. Pelo contrário. Foram construindo suas carreiras jogo a jogo, gol a gol, em times brazucas.

O mesmo princípio pode ser aplicado para marcas. Elas são lançadas e passam a ser conhecidas do público. Pouco a pouco, ganham respeito e credibilidade. A consistência

Não há magia, não há fórmula mirabolante. Prestígio não cai do céu. Precisa ser construído, lapidado, aprimorado. Sempre. Daí vem o sucesso e a reputação que diferencia uma marca das demais, trazendo maior valor agregado.

Assim como no futebol, a saúde da marca é uma preocupação constante. Para estar em forma e ser a titular no coração dos consumidores é necessário treinar. E cada vez mais forte, pois a competição cresce a olhos vistos. Os consumidores tornam-se mais exigentes, as tecnologias aproximam, ano a ano,

os produtos, diminuindo a capacidade de diferenciação.

No final de 2008, o Ronaldo “Fenômeno” foi anunciado como reforço do Corinthians. Uma marca e tanto. De fato, ele fez a diferença com suas assistências, dribles e gols. E alegrou a massa de consumidores corinthianos. Enfim, fez o que se espera de um jogador diferenciado.

Mas eu não falei que os consumidores estão cada vez mais exigentes? Imagine, então, aqueles apaixonados pela sua marca! Ao mesmo tempo em que apoiam, cobram. Ao mesmo tempo em que aceitam, pedem explicações. Eles querem o melhor, sempre. Porque sabem que a marca tem condições de lhes oferecer aquilo que esperam.

Um ano e meio depois de sua contratação, a marca Ronaldo está sendo questionada. É como diz o ditado: *quem está na chuva é para se molhar*. Ele já provou seu valor, mas ainda está jogando. Ou seja, ainda está no mercado. Seu produto, o futebol, tem perdido em qualidade. O consumidor, a torcida, já não tem mais a mesma paciência que tinha antes.

Se ele está na chuva, se ele ainda coloca seu produto em campo, ele precisa estar em forma. As referências de produtos de outrora, muito mais belos e de melhor qualidade, serão lembradas.

As marcas devem fazer muito bem a lição de casa. Precisam estar conectadas com seu público, entender seus anseios para poder atendê-los.

E aqui, para finalizar, fica uma diferença mais do que significativa entre o mundo da bola e o mundo dos negócios. No mundo da bola, a paixão por um time, muitas vezes, fala mais alto e a razão fica de lado. Dificilmente aquela marca será trocada por seus torcedores.

Já no mundo dos negócios a situação pode ser diferente. As relações deterioram-se e podem romper-se, caso o consumidor conclua que aquela marca que ele sempre apoiou, não pode mais entregar-lhe o que ele deseja.

RICARDO KLEIN

# QUE MARCA

# TE

# COMPLETA?

Pare e pense: a imagem que as pessoas têm de você é a mesma que você tem de si mesmo? Em outras palavras, as pessoas te veem da mesma forma como você se vê?

É muito comum existir uma distância perceptual entre a maneira como as pessoas se veem (“eu atual”) e como gostariam de ser vistas pelos outros (“eu ideal”). Geralmente, elas são de um jeito, mas gostariam de ser de outro! Estudos da Troiano mostram que esse espaço de idealização existente entre o “eu atual” e o “eu ideal” é preenchido pelas marcas: são elas que ajudam os consumi-

Documento licenciado a Luis Rasquilha com o email [luis.rasquilha@ayrww.com](mailto:luis.rasquilha@ayrww.com)





– Asics, Mizuno e Nike – desempenham papel importante nessa imagem idealizada dos corredores.

Essa pesquisa revelou a explícita preferência dos corredores mais experientes, ou “iniciados”, pelas marcas Asics e Mizuno e certo distanciamento da marca Nike. É como se eles tivessem uma clara percepção ou sensação de que o seu desempenho na corrida seria melhor, ou seja, acreditavam que usar as marcas Asics ou Mizuno melhoraria a sua performance no esporte. Aliás, para esses corredores, quem entende de corrida usa Asics ou Mizuno.

Os corredores iniciantes, por sua vez, chegavam ao grupo usando tênis da Nike, principalmente os modelos que parecem, mas não são específicos para corrida. Para eles, se a Nike é boa no futebol, no basquete e no tênis, também deveria ser boa na corrida! Na visão deles, chegar ao grupo com um tênis Nike significava trazer consigo todo o prestígio dessa marca. Representava o desejo de ser visto como uma pessoa que “está por dentro”, que não é novata ou iniciante no esporte.

Documento licenciado a Luis Rasquilha com o email [luis.rasquilha@ayrwww.com](mailto:luis.rasquilha@ayrwww.com)

Isso tudo trouxe à tona algumas questões intrigantes:

*A Nike realmente não tem modelos de tênis específicos para corridas mais intensas, para disputar o mercado?*

*O que os iniciados viram na Asics e na Mizuno que os iniciantes (ainda) não viram?*

*Será que os tênis da Asics e da Mizuno são, de fato, superiores aos da Nike?*

É claro que não! Asics, Nike e Mizuno são grandes marcas de tênis e não há dúvidas de que os corredores as percebem assim. Asics e Mizuno, porém, criaram uma imagem ou uma personalidade para suas marcas e fizeram com que fossem vistas como co-responsáveis pela melhora da performance dos atletas.

A Nike, em contra-partida, poderia estimular o seu consumidor com uma série de argumentos capazes de fazer com que aquele espaço de idealização existente entre o “eu atual” e o “eu ideal” fosse preenchido por ela e não por um concorrente.

E, agora, pensando na marca que você trabalha, como ela tem ajudado os seus con-

sumidores a ficar mais próximos do “eu ideal”, a construir a imagem idealizada de quem eles gostariam de ser?

PS. Se você quiser ter acesso ao conteúdo completo do livro “Fantasia de Atleta”, faça o download gratuito no nosso site [www.grupotroiano.com.br](http://www.grupotroiano.com.br)

RENATA PEREIRA LIMA

res a construir a imagem idealizada de quem eles gostariam de ser.

Encontrei um bom exemplo disso ao fazer uma longa pesquisa etnográfica com corredores amadores participantes de um grupo de corrida, para meu mestrado em Antropologia. A maneira como os corredores relacionam-se entre si, com seus treinadores e com a vestimenta (uniforme da equipe e tênis, principalmente), dá boas pistas sobre a identidade que pretendem construir e quais marcas se encaixam nessa busca. E, falando nelas, ficou claro que as principais marcas de tênis

# MARCA CORPORATIVA: O QUE É E O QUE NÃO É

Marcas corporativas existem há bastante tempo. A imagem de um pássaro cuidando de seus filhotes, no “pequeno ninho” da logo centenária da Nestlé, talvez seja uma das expressões mais perenes e memoráveis da presença de uma marca-mãe.

No entanto, há uma mudança radical e profunda em curso na abordagem das marcas corporativas: elas vêm ganhando um novo papel e uma força muito maior no ambiente empresarial contemporâneo, principalmente a partir do final dos anos 90.

A diminuição do ciclo de vida dos produtos, a globalização da economia, a expansão da web e o empowerment dos consumidores e de outros stakeholders estão entre os fatores determinantes que pressionam para essa mudança.

Mas, afinal, o que significa marca corporativa nos dias de hoje? Antes de definir esse novo papel, talvez seja mais importante frisar o que não é marca corporativa, para evitar a tentação dos desvios e das simplificações:

Marca corporativa não é marketing institucional – ou, pelo menos, não é marketing superficial

que era utilizado no passado recente para “divulgar” a imagem geral da empresa, na tentativa de contrabalançar com o persistente marketing dos produtos;

Não é promoção de um produto gigante – esse é o atalho mais complicado: julgar que a marca corporativa é apenas a marca de um produto de tamanho avantajado e que basta colocá-la em evidência numa “big promoção”;

Não é apelo de responsabilidade social ou ambiental – também não se trata de re-

chear com conteúdo social ou ambiental a comunicação e dizer que a marca da empresa é sustentável.

Na verdade, o que caracteriza e diferencia esse novo momento do corporate branding é a busca da integração estratégica da marca principal da corporação em duas dimensões:

- COMO UMA MATRIZ GERADORA DE SIGNIFICADO QUE INSPIRA, CRIA VALOR E PROTEGE TODA A ORGANIZAÇÃO;
- COMO UMA FERRAMENTA QUE ACRESCENTA ENERGIA POTENCIAL E FORTALECE OS NEGÓCIOS DA COMPANHIA.

Uma coisa não pode funcionar sem a outra. Marca que faz sentido deve auxiliar nos negócios. E marca que impulsiona os negócios deve fazer sentido para o conjunto da organização.

Esse equilíbrio parece simples, mas é extremamente desafiador. Para desempenhar bem essa dupla função, a marca da empresa precisa, no mínimo, ter uma promessa central clara, sintetiza valores corporativos e

nhecidos e expressar uma postura da organização. Além, é claro, de estar sob a atenção e cuidado da direção geral da empresa, não apenas do departamento de marketing. Só assim a marca terá tónus e brand equity suficientes para transferir significado e energia.

Lançando mão de diferentes estilos e timings, o fato é que cada vez mais empresas estão aderindo a esse novo processo de corporate branding. A Unilever é pioneira de um dos mais relevantes movimentos, iniciado no Brasil em 2004, para registrar a “vitalidade” da presença e expressão de sua marca corporativa. Hoje, aqui e no mundo, vários esforços podem ser citados: Johnson & Johnson, General Electric, Votorantim, Pepsico, Vale, O Boticário, Phillips, dentre outros.

Recentemente, uma das últimas grandes organizações empresariais a persistir numa política de “marcas de produtos independentes” anunciou, também no Brasil, a sua disposição de trabalhar com a chancela corporativa. Espera-se que essa disposição não se encerre com a promoção da P&G

Até agora, o que fica como aprendizado é que esse novo patamar do corporate branding, mais estruturado nos fundamentos da empresa e mais comprometido com resultados, representa um processo de aprimoramento e evolução contínuos. Não se trata nem da transposição de fórmulas já conhecidas da arena do marketing nem da adoção de soluções institucionais de superfície.

Portanto, a melhor maneira de apurar o que é marca corporativa é seguir separando daquilo que não é.

LEVI CARNEIRO

# PROPÓSITO:

UMA REVOLUÇÃO  
NA GESTÃO DE

EMPRESAS

E MARCAS

O que exatamente é propósito?

Em um nível pessoal, propósito é o que dá sentido a 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.

É exatamente esse conceito que aplicamos ao branding, quando dizemos que propósito é o significado maior que organiza todos os outros relacionados a uma marca, trazer

do uma declaração de como ela efetivamente contribui para a humanidade.

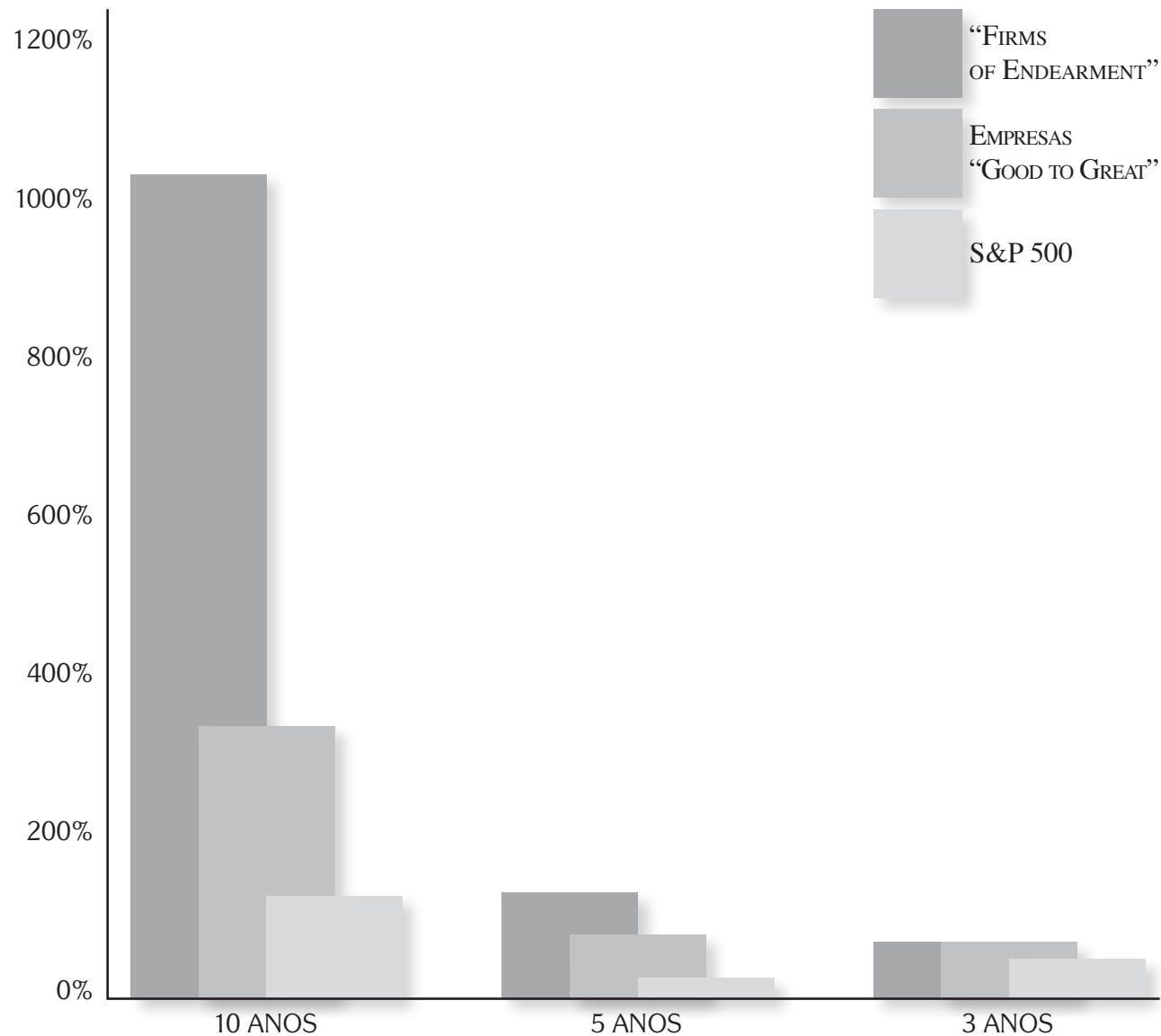
Projetos para revelar o propósito de uma marca têm sido realizados há mais de 10 anos pela consultoria de origem norte-americana BrightHouse, da qual o Grupo Troiano de Branding é sócio e representante para o Brasil e América Latina. Um rápido exemplo de projeto:

- A Lenox, marca da gigante internacional Newell Rubbermaid, endossa produtos como serras e outras “ferramentas que cortam”. Mas esse é só um aspecto, o principal em torno da marca.

Seu propósito revelou-se muito mais envolvente, nascendo das origens da empresa: “trazer o prazer em vencer qualquer obstáculo, a inspiração que constrói prédios, cidades e todos os sonhos que a engenhosidade humana é capaz de conceber”.

É fundamental destacar que propósito e lucratividade caminham juntos. Os autores do recente, mas já clássico livro “*Firms of Endearment*”, pesquisaram centenas de companhias e encontraram 28 que realmente são amadas por todos. Essas empresas trazem um fantástico retorno para os acionistas: 1025% nos últimos 10 anos, versus apenas 122% para as empresas listadas no S&P

## Retorno financeiro para os acionistas



Fonte: Sheth, Jagdish, Raj Sisodia, David Wolfe, *Firms of Endearment*, 2008.

500 (índice que agrega as 500 ações mais relevantes para o mercado norte-americano) e 316% para as companhias citadas na obra “Good to Great” (bestseller lançado em 2001).

O que essas 28 empresas amadas têm em comum? Os autores da pesquisa não fazem suspense. Pois a resposta para essa valiosíssima pergunta já se encontra no subtítulo do livro que, em uma tradução livre, diz: “como as melhores empresas do mundo lucram por meio da paixão e de um propósito”.

Propósito: é fundamental compreender bem esse conceito. No entanto, em palestras e discussões com executivos brasileiros, não raramente nos deparamos com uma equivocada interpretação sobre o tema, que pode ser resumida na frase: “ah, vocês estão falando de coisas como usar embalagens recicláveis ou apoiar causas sociais...”.

Nada disso. Ainda que louvável, esse tipo de prática surge como um “adendo”, como uma das ações que compõem as atividades de marketing da marca. É quase sempre um esforço – nem sempre ancorado na realidade – de retratar a marca como uma entidade que

Bom, propósito não é um adendo. É algo entranhado em tudo, tudo o que a marca faz e diz. Propósito não é uma iniciativa isolada, momentânea ou oportunista. Propósito não é “me too”, algo como “nós também protegemos o meio-ambiente”. Propósito é, sim, uma maneira única para organizar a contribuição da marca para o mundo. Propósito é algo que todos os colaboradores da marca respiram no seu dia-a-dia.

E a sua marca? Ela tem um propósito?

Para ajudá-lo nessa reflexão, encerramos este artigo com um check-list básico:

- A MARCA TRAZ PARA O MUNDO ALGO MAIS SIGNIFICATIVO DO QUE PRODUTOS E SERVIÇOS?
- A MARCA AUFERE LUCROS DE UM MODO CONSISTENTE COM SEU PROPÓSITO?
- O PROPÓSITO DA MARCA A DISTINGUE DE CONCORRENTES, PERMITINDO QUE ELA OBTENHA MAIORES LUCROS?

Boa sorte!

FERNANDO JUCÁ

# LOUCO OU LOCAL?

Há 100 anos, não havia global brands. Dentro de mais 100 anos, não haverá apenas global brands!

O que pode parecer um inevitável e irresistível processo de total dominação planetária, não é. O fluxo internacional de capitais, a circulação de bens e serviços ao redor do globo, a maravilhosa rede de comunicação a que estaremos cada vez mais atados não matará os players locais. Não teremos os mesmos produtos nas gôndolas de Milão, Joinville, Boulder, Poços de Caldas e Bangkok.

Aliás, os particularismos locais nunca estiveram tão à flor da pele. Mesmo com o Mercado Comum Europeu, com o Euro e com um Parlamento Continental. Na verdade, os movimentos separatistas e a preocupação com a sólida preservação de princípios e patrimônios nacionais continuam mais vivos do que nunca. Tudo se passa como se o temor da pasteurização global despertasse os sentimentos, às vezes latentes e às vezes manifestos, de defesa de identidades nacionais ou culturais.

A suposta invasão das marcas globais não se parece com os Maiores dominando a Ilha

de Granada. Não há nada tão onipotente como isso acontecendo nos mercados internacionais, nem no Brasil. O desembarque de marcas globais continuará dividindo a praia com as marcas domésticas, em maior ou menor proporção.

Podemos dividir o raciocínio da seguinte maneira:

- HÁ FORTES RAZÕES PARA QUE AS MARCAS GLOBAIS CONTINUEM AVANÇANDO
- E HÁ FORTES RAZÕES PARA A PRESERVAÇÃO DE MARCAS DOMÉSTICAS.



É tão simples quanto isso. Não pensem que estamos assistindo a um jogo de mata-mata. Isso me lembra mais um longo e interminável jogo de frescoball, onde a convivência e a integração são mais importantes que a eliminação do outro.

Quais são as principais razões para que as marcas globais continuem avançando entre nós?

**1** A primeira e mais óbvia são os benefícios de escala que rateiam custos de desenvolvimento, de R&D, de comunicação, de gerencia-

mento etc. Por que o sistema que foi desenvolvido na Espanha não pode ser estendido para outros países, dentro de condições semelhantes de mercado? Só a insensatez corporativa recomençaria do zero em outro país quando é possível transferir para além das fronteiras originais.

**2** Quando as marcas estão longe de sua casa de origem elas podem contar com plataformas de mídia e de distribuição que se estenderam no planeta. Mídias globais e canais de distribuição globais estão à disposição de quem gerencia o trânsito e a evolução das marcas e produtos em novos mercados.

**3** Quando você vir um garoto com boné ao contrário, uma camiseta com inscrição em inglês, um tênis Nike, por exemplo, duvido que você saiba de que país ele é. Ao lado do passaporte de seu país ele carrega um outro: um “passaporte” que lhe dá acesso à comunidade internacional de que ele também faz parte. Ou seja, há cada vez mais segmentos de pessoas com habilidades e valores globais sem que isso anule sua personalidade nacional. A lógica não vale apenas para a garotada, mas para outros grupos sociais também. Quer dizer: pessoas com perfil e valores globais são naturais consumidores globais também. Pensamos

até o inverso: as marcas globais só se desenvolvem porque nasceram consumidores globais.

**4** Por mais que possamos negar, nós e vários outros povos de países em desenvolvimento somos “malinchistas”. O “malinchismo” é a ingênua, mas poderosa síndrome da paixão pelo que vem do primeiro mundo. A Malinche, uma das amantes de Cortez, amava o que ele trazia da Espanha para ela. É incalculável quantos pontos de share o “malinchismo” já ajudou as marcas globais a conquistarem!

Bem, essas são razões muito fortes para o avanço das marcas globais. No entanto, temos observado que muitos executivos de multinacionais, que administram fortes marcas regionais, estão vivendo o seguinte drama:

*“Faz sentido mesmo esse processo de globalização das marcas, no meu caso? Será que na busca desses benefícios – como as tais economias de escala – não estou matando nossa fonte de receitas no Brasil? Isso não é **loucura?**”*

A pergunta é boa. E nos tem sido feita de forma cada vez mais frequente. Por isso



escrevemos esse artigo, propondo 4 situações em que, mesmo sem contrariar o movimento globalizante, vale a pena pensar com mais calma antes de eliminar uma determinada marca local.

**Situação I – Mercados que valorizam mais a “tradição” e exibem poucas mudanças de produto ao longo do tempo (e portanto, não são percebidos como sendo de alta inovação).**

Há mercados de alta inovação - como eletrônicos e moda, por exemplo – que se beneficiam muito do “espírito global”. Por outro lado, se a empresa atuar em mercados muito tradicionais, talvez valha a pena manter a marca local. Por exemplo, as marcas de café brasileiras que foram incorporadas a empresas internacionais foram, sabiamente, mantidas. E mais: será que alguém teria peito para matar a marca Tio João e substituí-la por um player global? Parece que há alguns traços de caráter que nos aproximam e nos mantêm muito mais próximos de marcas que conhecemos desde crianças.

**Situação II – Mercados em que o ciclo de recompra é longo.**

Imaginem como é difícil conduzir processos de fase-out em empresas como

esse. Uma determinada marca de tintas, por exemplo. É só pensar de quanto em quanto tempo nós nos dispomos a pintar de novo a casa ou apartamento onde moramos e, portanto, como os contatos com marcas nessa categoria estão separados por longos períodos de tempo.

**Situação III – Mercados que podem se beneficiar do “sentimento de orgulho nacional”.**

Há mercados que, por diversas razões, estão muito enraizados em nossa nacionalidade. São parte de nossa linguagem e parte de nosso “currículo vitae” de brasileiro. Por mais que saibamos reconhecer, racionalmente, o valor, tradição e qualidade industrial de cervejas européias e americanas, é difícil imaginar a mesa de bar ou o carrinho de supermercado cheios de marcas estrangeiras.

**Situação IV – Mercados em que o processo de globalização de marcas parece inexorável, mas têm na mira marcas locais de alto prestígio e reputação.**

Marcas como Arno e Walitta convivem com grupos internacionais fortes e respeitados. Não sabemos e nem nos atrevemos a fazer qualquer consideração sobre os planos

dessas empresas. Mas imaginem se amanhã elas estivessem fora das prateleiras e corredores de lojas de eletrodomésticos e hipermercados. E em seu lugar, encontrássemos players globais, apenas. Nada contra eles. Porém, podemos antecipar o sentimento de vazio de muitos compradores na ausência de marcas como aquelas.

**Em resumo:** achamos que, isoladamente, qualquer uma das duas direções - movimento globalizante ou manutenção das marcas locais - é ingênua e precipitada.



As marcas globais continuarão ocupando posições fortes no mercado e avançando onde elas têm um papel a desempenhar. Esqueçam qualquer sentimento manifestado à la Policarpo Quaresma. Esqueçam qualquer traço de esquerdismo xenófobo. Nós não somos mais a Terra de Santa Cruz e nem a Ilha de Vera Cruz. Nós estamos definitivamente integrados no circuito internacional, a despeito das vacilações do atual governo no equacionamento de acordos comerciais com outros países. Nesse circuito internacional transitam marcas de bens e serviços com os quais nossos consumidores também podem se beneficiar.

Por outro lado, o que demoramos muitas décadas para construir e hoje está hospedado nos corações e mentes de nossos consumidores permanecerá aí. Roger Cohen disse: *“nos bons tempos, antes que capuccino, sushi e rúcula se tornassem globais, antes que tudo parecesse a mesma coisa...antes dos cintos de segurança que apitam quando não ajustados, quando clubes de futebol ainda não eram corporações empresariais, e espões realmente vinham do frio...prometi de pé junto que nunca me transformaria em um rabujento e lúcido surdeista.”* Ao Luis R.

Documento licenciado a Luis Rasquilha com o email [luis.rasquilha@ayrww.com](mailto:luis.rasquilha@ayrww.com)

rio desse idílico e romântico manifesto, nossa opinião é que fortes marcas brasileiras, locais, permanecerão não por um doce sentimento nostálgico. Permanecerão porque, em muitos casos, são mais capazes de garantir importantes fluxos de caixa para seus detentores. Permanecerão porque têm um valor econômico incapaz de ser ignorado, como qualquer outro ativo substancial da empresa. Permanecerão porque os consumidores procurarão por elas nos pontos-de-venda.

Tão **louco** e adolescente quanto achar que as marcas globais deixarão de avançar em nosso mercado é supor que elas ocuparão todos os espaços em nosso mercado **local!**

JAIME TROIANO E FERNANDO JUCÁ

# MARCA ENTRE OS 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 ser mais ocultada e cuja gestão não pode ser mais adiada, embora ainda haja alguma resistência e um certo comodismo a respeito. Este artigo que escrevi junto com o Luis Eduardo Carvalho, nosso sócio na brands & values, enfrenta esse desafio.

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 fosse apenas uma demanda de outras áreas.

da empresa, financeira em particular. Não me atrevo a conjecturar sobre o que acontece com a área de gestão de pessoas e sua relação direta com outro intangível, capital intelectual, mas creio que também não seja lá muito distinto.

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.

As relações entre valor patrimonial e valor de mercado. Quando esse cálculo é fei-

to para empresas de capital aberto, não deixa qualquer dúvida a respeito. Em levantamento recente que fizemos para 60 empresas listadas na Bovespa, aferimos uma razão média igual a, aproximadamente, 3 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, constitua-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 AUTO-EXPRESSÃO:  
**70%** OU MAIS.

A título de esclarecimento, essas porcentagens (participação da marca no valor no negócio como um todo) é o que, efetivamente, chama-se brand equity.

Até hoje, o cálculo do valor econômico das marcas é um processo episódico na vida das empresas. Uma avaliação realizada 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 mais uma informação curiosa: em nenhum dos casos essa iniciativa é tomada pela área de marketing.

Ou seja, esses 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 necessidade de maior transparência por parte das empresas em suas relações com seus acionistas e com o mercado em geral tem levado os organismos reguladores internacionais a normatizar uma série de aspectos que os relatórios financeiros ignoravam até hoje. Um deles são os ativos intangíveis, que até recentemente eram um tópico polêmico entre auditores e suas pa-

tabu – e que hoje são objeto de normas específicas de reconhecimento e mensuração.

**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-se numa suposta impossibilidade de aferir retorno sobre investimento. Essa não é mais verdadeira, mesmo que as metodologias 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.”*

**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. Se não fosse

útil para mais nada, seria um dispositivo adicional esclarecedor para atender a algumas expectativas de acionistas e investidores.

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

Essas metodologias partem do pressuposto de que o valor de um ativo é medido não pelo seu custo, mas pelo retorno que ele pode trazer ao longo do tempo. Dessa forma, elas são baseadas em duas medidas essenciais: um fluxo de caixa, que afere retorno projetado do ativo ao longo do tempo; e uma taxa de desconto adequada para expressar o valor desse fluxo na data inicial.

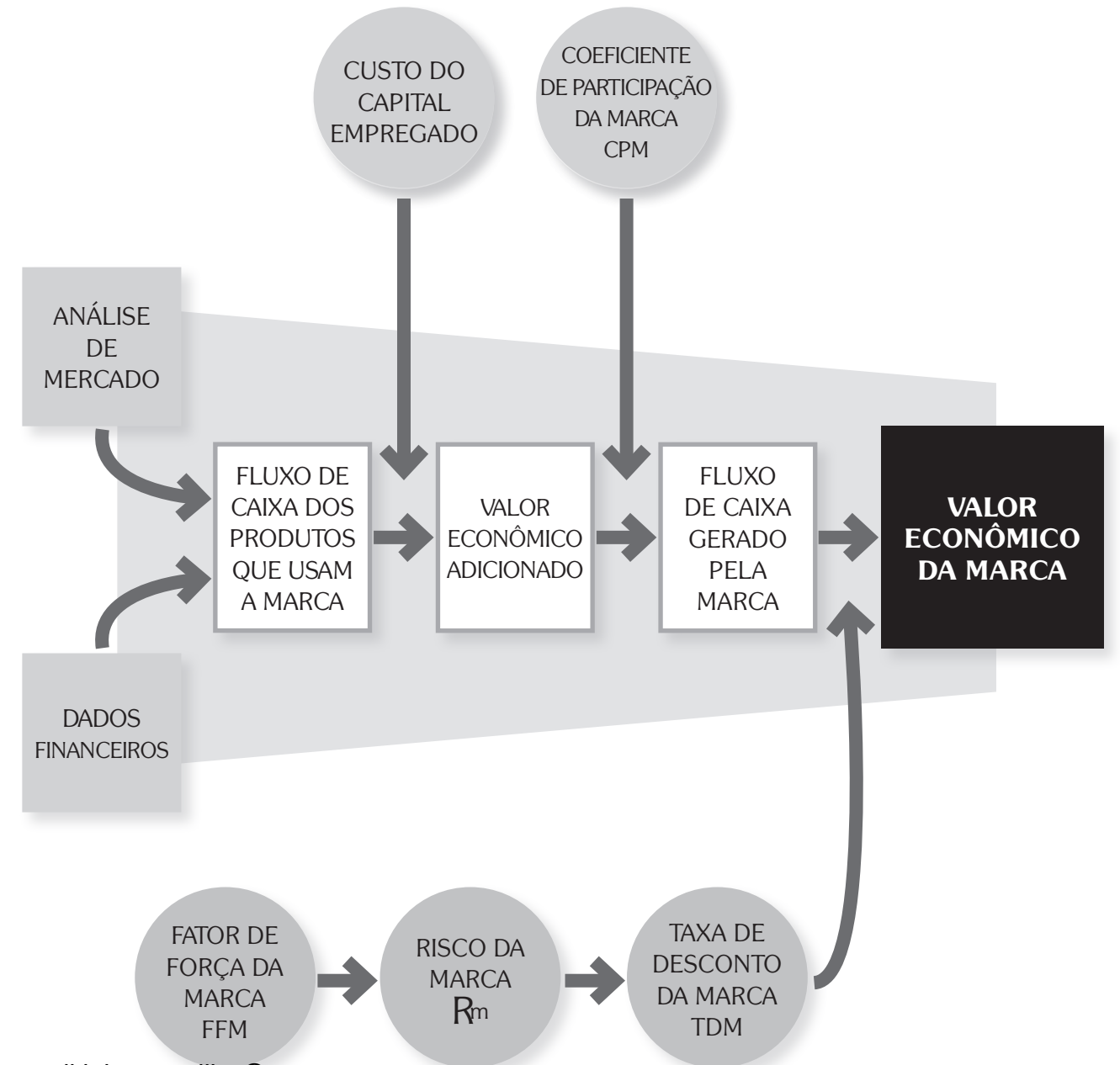
O gráfico a seguir ilustra o processo que empregamos.

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 abert-

to. Isso tem levado ao surgimento de rankings com valores muito díspares entre diversas empresas avaliadoras, o que reforça a suspeição sobre o poder dessas metodologias 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 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!

JAIME TROIANO  
E LUIS EDUARDO P. DE CARVALHO



# PSICOLOGIA, MARCAS E A ERA DO ROH

Há 20 anos, desde que saí da faculdade de Psicologia, mergulhei diretamente no mundo das marcas e na vida dos consumidores. Passei da convivência com pacientes para a convivência com consumidores, abri mão de aconselhamentos por estratégias de marcas, de sessões de terapia por brainstorms criativos, de divãs por powerpoints. Confesso que no início não fazia a menor ideia de como seria possível essa minha reviravolta profissional. Como a Psicologia me ajudaria a vender sabonetes?

Muitos anos se passaram, convivi com milhares de consumidores e trabalhei com

centenas de marcas. E apenas há bem pouco tempo a conexão entre meu velho e novo mundo começou a ficar mais clara. Que alívio! Tantas leituras sobre complexos, traumas e histerias não foram em vão. No mundo contemporâneo, o bem mais precioso de todos é a busca pela felicidade. Todo mundo quer ser feliz! Já houve um tempo em que as pessoas queriam conquistar terras, transformar o mundo ou acumular fortunas. Muita gente ainda busca exatamente essas coisas mas, hoje, além de tudo isso, as pessoas querem ter uma vida feliz. Felicidade passou a ser a grande necessidade da atualidade.

É nesse aspecto que Psicologia e marcas encontram-se, no território de fazer as pessoas mais felizes. Ambas esperam promover nas pessoas um estado de felicidade superior. Obviamente os mecanismos que cada “ciência” adota é distinto, assim como os resultados a que chegam. Mas, independente disso, Psicologia e marcas são trampolins para uma vida mais feliz, mais rica de significados, uma vida mais plena. Ambas entregam projetos de felicidade.

Martin Seligman, um psicólogo americano da Universidade da Pensilvânia, criou

há pouco mais de uma década a teoria da Psicologia Positiva. Enquanto as teorias de Freud enfocavam as doenças mentais e histerias, Seligman propõe um novo olhar: mirar no que faz as pessoas efetivamente felizes. Não seria louca de achar que marcas entregam felicidade plena. Afinal, como bem diz o provérbio, felicidade não se compra. No entanto, marcas podem, sim, aproximar consumidores de seus projetos de felicidade, ou pelo menos dar alguns minutos de felicidade. Imaginem uma cena de um garoto de 10 anos devorando um pacote de Fandangos. É felicidade na veia! Por uns rápidos cin-

co minutos é um momento de extrema felicidade. Ele é o garoto mais feliz do planeta!

Felicidade tem se tornado uma obsessão tão grande das pessoas que foram desenvolvidos índices para medir a felicidade da população de um país. Aliás, o Butão, em 1972, criou o FIB ou GNH (Felicidade Interna Bruta ou Gross National Happiness) para medir a força do país não por pelos tradicionais indicadores econômicos, mas sim pelo bem estar do seu povo. Num livro que li recentemente, do jornalista americano Eric Werner, “Geografia da Felicidade”, o autor percorre 10 países considerados os que têm maiores índices de felicidade, de acordo com o World Database of Happiness (instituto sediado na Holanda). Obviamente as razões que ele identifica para a explicação da felicidade variam muito de país para país. Vão desde uma enorme paciência e estabilidade como justificativas para um suíço ser feliz, até a política de governo implantada pelo governo do Butão. Suíços e butaneses são felizes, cada um à sua moda. Claro que nem todos os países que prometem paraísos de Shangri-lá alcançam seus objetivos. O país precisa ter no mínimo uma grande determinação para isso.

Volto para as marcas e vejo essa mesma dinâmica. Muitas marcas são instrumentos que apresentam felicidade potencial para os consumidores. Ao comprar um bolo Dona Benta, só de imaginar o prazer de comer aquele indulgente bolo de chocolate, a consumidora já sente uma boa dose de felicidade. Ou o supermercado Pão de Açúcar, de forma mais direta ainda, que se apresenta como “Lugar de gente feliz”. Ele traz para as pessoas um espaço recheado de felicidade. Escolher uma fruta gostosa, levar guloseimas para os filhos ou comprar um vinho para o marido, para uma cliente do Pão de Açúcar, é viver uma vida mais repleta de significados, muito mais do que apenas abastecer a casa. Lembro-me também de Pepsi Light, com sua recente campanha que propõe para as mulheres uma ajuda para uma vida mais equilibrada. Pepsi diz de alguma forma que quer ajudar as mulheres a se sentirem melhores, a serem mais felizes. Até mesmo marcas do mundo mais árido das finanças, como Banco Itaú, demonstram incessantemente em sua comunicação uma preocupação com o indivíduo, com sua necessidade, “Feito para você”. Feito para o cliente ser mais feliz. Dona Benta, Pão de Açúcar, Pepsi Light e Banco Itaú gravitam em torno de promover uma

vida mais feliz para as pessoas. Documento licenciado a Luis Rasquilha com o email luis.rasquilha@apfw.com



Olhando para essas marcas, parece fácil e também que qualquer marca pode prometer felicidade. É verdade, prometer todas podem. Aliás, todo psicólogo também garante que vai ajudar seu paciente a livrar-se dos problemas. Mas apenas as marcas que têm genuíno compromisso em proporcionar uma vida melhor para as pessoas conseguem entregar esse “bônus” para o consumidor e ser percebidas por ele dessa forma. Pepsi Light, Dona Benta, Pão de Açúcar e Banco Itaú acreditam verdadeiramente que podem promover, em maior ou menor escala, felicidade para seus clientes.

Como bem escasso, acredito que a felicidade transformou-se na nova moeda das marcas. Elas passarão a ser valorizadas pelo quantum de felicidade que entregarem ao consumidor. Serão avaliadas pelo incremento de felicidade que promovem, mesmo que temporariamente. Junto com o ROI surgirá um novo indicador, que acabo de nomear de ROH – return on happiness. Bem vindo à nova era das marcas e seja feliz!

CECÍLIA RUSSO

Documento licenciado a Luis Rasquilha com o email [luis.rasquilha@ayrww.com](mailto:luis.rasquilha@ayrww.com)



CECÍLIA RUSSO  
*Diretora Geral do Grupo Troiano de Branding*



FERNANDO JUCÁ  
*Diretor da BrightHouse Brasil*



JAIME TROIANO  
*Presidente do Grupo Troiano de Branding*



LEVI CARNEIRO  
*Diretor do Grupo Troiano de Branding*

LUIS EDUARDO P. DE CARVALHO  
*Diretor da brands & values*



RENATA LIMA  
*Diretora da Troiano Pesquisa e Desenvolvimento de marca*



RENATA NATACCI  
*Gerente de Projetos do Grupo Troiano de Branding*



RICARDO KLEIN  
*Gerente de Marketing e Projetos do Grupo Troiano de Branding*



# AUTORES

Documento licenciado a Luis Rasquilha com o email [luis.rasquilha@ayrww.com](mailto:luis.rasquilha@ayrww.com)





***Ficha Técnica***

*Planejamento Geral* RICARDO KLEIN

*Direção de Arte* CAROLINA MENEZES

*Criação e Diagramação* CÉLIA HANASHIRO

*Revisão de Texto* RENATA NATACCI

*Coordenação Geral* CECÍLIA RUSSO

