

*Acima
de tudo*

Copyright © 2020 por Maximiliano Tozzini Bavaresco

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro
pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes
sem autorização por escrito dos editores.

preparo de originais: Virginie Leite
revisão: Luis Américo Costa e Sheila Louzada
projeto gráfico e diagramação: Editora Sextante
gráficos: Equipe SONNE
capa: Cristofer Marinho
e-book: Hondana

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

B343a

Bavaresco, Maximiliano Tozzini

Acima de tudo/ Maximiliano Tozzini Bavaresco. Rio de Janeiro: Sextante,
2020.

recurso digital

Formato: epub

Requisitos do sistema: adobe digital editions

Modo de acesso: world wide web

ISBN 978-85-431-0873-5 (recurso eletrônico)

1. Branding (Marketing). 2. Marca de produtos - Administração. 3. Livros
eletrônicos. I. Título.

20-63346

CDD: 658.827

CDU: 658.827

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo

Dedico este livro à minha esposa, namorada e maior amiga, Tetê, a quem amo sempre, para sempre.

Aos meus filhos, Bernardo e Antonia, que são a essência de nós e da nossa união. Meu amor por eles é infinito e não cabe em palavras; eles são a razão da minha vida e meu verdadeiro legado.

Aos meus pais, Alexandre e Liana, que sempre me amaram e me apoiaram incondicionalmente; meu sangue e minha origem.

Ao meu irmão, Alexandre, que sempre me valorizou e me ajudou em tudo; meu braço direito e meu braço esquerdo.

Vocês são a mais pura definição de família, a minha família nesta e em qualquer outra vida.

Agradeço a Deus pelo que sou, por tudo que vivi e viverei com vocês!

Sumário

Prólogo

Introdução

Autodiagnóstico empresarial

PARTE I

Estratégia: como criar um modelo empresarial único

1. Estratégia não é quanto sua empresa fatura ou lucra
2. Como construir uma estratégia bem-sucedida
3. De olho no futuro
4. O que a cultura tem a ver com isso

PARTE II

Conhecimento e inovação: o binômio autorrenovável

5. Conhecimento é matéria-prima para inovação
6. A inovação é inevitável

PARTE III

Gestão: o elo desconhecido

7. O desafio da gestão
8. Como transformar a empresa que se tem na que se quer
9. Execução e estratégia são vitais ou mortais

PARTE IV

Marketing: reaprendendo uma disciplina fundamental

10. Marketing não é sinônimo de publicidade
11. Comunicação integrada

12. O momento da verdade

PARTE V

Design: a expressão da estratégia

13. As belas marcas que me desculpem, mas significado é fundamental

14. A construção da identidade de marca

PARTE VI

Experiência de marca: o que realmente importa

15. A conquista da lealdade

16. Em busca de confiança e prazer

Epílogo O futuro pertence a quem souber antever

Agradecimentos

Referências

Prólogo

Em março de 2020, este livro estava pronto para entrar em gráfica. Mas, enquanto desenhávamos os planos para o lançamento, aconteceu o imponderável. Um vírus novo, muito contagioso, que havia surgido no fim de 2019 na China, se espalhou pelo mundo, fazendo com que muitos países adotassem o isolamento social e, em alguns casos, um sistema de *lockdown*, em que apenas os serviços essenciais podem funcionar. Fronteiras foram fechadas e bilhões de pessoas tiveram que ficar dentro de casa para evitar o contágio exponencial e o colapso dos sistemas de saúde. Indústria, comércio, hotéis, restaurantes, escolas, companhias aéreas cerraram suas portas. Milhões de empregos e bilhões em riqueza evaporaram. De um dia para o outro, segmentos inteiros viram sua receita esfarelar.

A pandemia da Covid-19 não estava no planejamento estratégico de nenhuma empresa. Simplesmente porque não costumamos trazer catástrofes de tamanha magnitude para o planejamento de um negócio. No entanto, é em momentos de extremo estresse que a combinação de liderança com repertório estratégico decide o destino das organizações.

Há aquelas que não sobreviverão à pandemia e farão parte da maior catástrofe empresarial das últimas décadas. Há outras que conseguirão se recuperar apesar do forte revés. Por fim, há empresas que sairão desse período melhores e maiores. É nesta última categoria que eu espero que o seu negócio esteja quando tudo isso passar.

Em meio ao medo e à incerteza estão as maiores oportunidades. Lembre-se disso e prepare-se para quando tiver que enfrentar novos contratempos.

O objetivo deste livro é contribuir para a construção do repertório estratégico imprescindível a fim de superar não apenas esta pandemia, mas quaisquer desafios da vida organizacional. A Covid-19 deixará consequências

que ainda não é possível calcular, mas, depois dela, as empresas continuarão às voltas com fenômenos igualmente disruptivos e devastadores, como a mudança de hábitos das pessoas, cujo impacto pode ser ainda mais brutal.

A estratégia está no coração do conceito que apresentarei nas páginas a seguir e constitui a interseção entre os três pilares que o compõem: gestão, marketing e design. Com o auxílio das nossas metodologias, estou certo de que, independentemente da complexidade dos problemas, ou mesmo se ocorrer o colapso de um setor inteiro, um líder preparado saberá encontrar uma saída.

Parece impossível no atual cenário? Pois já existem diversos negócios vislumbrando as oportunidades nascidas desta crise, até lucrando com elas. Algumas empresas anunciaram que, diante da alta produtividade observada, todo o time continuará em home office até o final do ano, enquanto outras definiram que esse será o modo operacional definitivo. Arquitetos se preparam para atender à demanda crescente por home offices que deverão funcionar melhor que uma estação de trabalho na empresa.

Com o turismo em baixa, hotéis estão considerando a oferta de estadias alongadas – um aluguel com serviços – e outros formatos de negócio para utilização dos seus ativos, antes usados exclusivamente para hospedagem de viajantes. Prestadores de serviços se preparam para explorar mercados além dos seus territórios, pois perceberam que novas alianças internacionais estão a uma videoconferência de distância. Fabricantes de equipamentos, de tecidos, de embalagens, de alimentos se organizam para oferecer produtos mais seguros e adequados a consumidores de todas as áreas, criando novos mercados.

Há cada vez mais gente pensando no futuro. Este livro é um convite a que você também se “transporte” para esse novo tempo, usando como passaporte o conceito que aprenderá aqui e que já foi aplicado com êxito em dezenas de empresas dos mais variados setores.

Introdução

Era uma empresa grande, sólida, reconhecida e pioneira em seu mercado de atuação. No ano anterior, havia faturado cerca de 1 bilhão de reais. Na primeira reunião que eu e meu time de consultores tivemos com a diretoria, veio a demanda clássica, que já ouvi dezenas de vezes, mas que nunca deixa de me surpreender e, por vezes, até mesmo consternar.

– Chamamos vocês aqui porque precisamos redesenhar nosso logotipo – disse o CEO da empresa.

– Por quê? Falem mais sobre essa necessidade – pedi.

– Porque nossos principais concorrentes fizeram isso – respondeu o diretor de marketing.

Respirei fundo. Esse é um argumento que ouço com frequência, mas prossegui com calma porque entendo a angústia que os gestores sentem.

– E por que isso os motivou a fazer o mesmo?

– Achamos que está na hora de também fazermos esse movimento – endossou o CEO.

Refleti brevemente antes de tentar outra abordagem:

– Entendo. Mas qual é a estratégia do seu negócio?

O diretor de marketing se mostrou impaciente:

– Não estamos trabalhando a estratégia neste momento. Temos outras prioridades, como redesenhar o logo. Dispomos de 40 mil reais e precisamos que tudo esteja pronto em 45 dias. A companhia faz aniversário e queremos comemorar a data já com a nova marca.

Vamos recapitular: uma grande empresa, com mais de duas décadas no mercado e faturamento anual de 1 bilhão de reais, quer redesenhar sua marca porque os concorrentes fizeram o mesmo recentemente. E isso a tempo das festividades de aniversário e com um orçamento enxuto levando em conta o

tamanho da companhia.

Essa história é real, embora alguns detalhes tenham sido alterados para preservar a identidade dos envolvidos.

Fico me perguntando como essa empresa chegou aonde chegou. Provavelmente, ao se lançar no mercado, tinha algum ativo muito valioso graças ao qual cresceu e prosperou. Porém sua trajetória de sucesso não garante um futuro eternamente próspero. A julgar pela amostra da reunião, eu diria que ela tem problemas estruturais com potencial para comprometer seu avanço nos próximos anos. Diria ainda que está atacando o ponto errado (o logotipo) e pela razão errada (correr atrás da concorrência). No entanto, é assim que a maioria das empresas brasileiras se relaciona com o conceito de branding.

O QUE É BRANDING E O QUE É MARCA

Se você perguntar a um empresário bem informado o que é branding, ouvirá, provavelmente, que se trata de algo relacionado à identidade de marca. Que está atrelado à comunicação, ao logotipo, à embalagem dos produtos daquela marca. Branding, no entanto, é muito mais do que isso, ainda que esses aspectos de comunicação e design, ou seja, de *expressão* do branding, estejam mais próximos de nós do que os outros elementos que, a meu ver, compõem o conceito.

Branding é um processo ininterrupto que se inicia no momento em que alguém diz: “Tenho uma ideia e quero criar um novo negócio.” Ele já existe quando se contrata o primeiro funcionário, quando se nomeia o empreendimento e se vai ao mercado. Definiu a cor da marca? Está fazendo branding. Instalou um telefone comercial, pôs um site no ar, imprimiu o cartão de visita? É branding. Conscientemente ou não, praticamos o branding desde o dia 1 da decisão de empreender. Não é um projeto com começo, meio e fim, como tantas companhias – especialmente as brasileiras – acreditam.

Como qualquer termo em inglês no gerúndio, branding designa *algo que está acontecendo agora e de maneira contínua*. É muito diferente da prática, tão difundida entre as empresas, de convocar uma agência, anunciar a intenção de criar um “novo branding”, explicar o que se deseja, aguardar pela proposta, realizar ajustes e pronto!

O branding é dinâmico, complexo e interliga todas as áreas da empresa, de maneira holística e indissociável.

Nenhuma empresa foi feita para acabar. Assim também é o branding, que deve ser pensado como algo cíclico, ininterrupto, sustentável e de longo prazo, ou melhor, perene.

No meio empresarial, e mesmo entre profissionais que se apresentam como especialistas em branding, é comum haver certa confusão na conceituação de branding e de marca. Branding, como já disse, é um processo de alta complexidade que se inicia no momento em que a organização descobre sua vocação e define a si mesma. Marca, embora muito importante, é apenas a representação visual do nome de uma empresa, uma entidade ou um produto. É uma microporção do todo.

Como minha consultoria, a SONNE, foi responsável pelo desenho de algumas marcas que se tornaram importantes em seus segmentos, é natural que sejamos procurados para refazer o branding de empresas ou produtos. Em 99% dos casos, o que se deseja é um simples redesenho da marca, revelando uma completa incompreensão do conceito. Nesse momento, explicamos que é impossível refazer o tal do “branding” sem um mergulho na estratégia da empresa, sem um resgate da sua história, sem compreender como ela opera e onde espera estar nos próximos cinco, dez, vinte anos.

Diante de nossa argumentação, muitos executivos simplesmente recuam. Assim como nós, muitas vezes, recusamos um trabalho por compreender que criar ou redesenhar uma marca *per se*, por razões meramente estéticas ou circunstanciais, é quase sempre inócuo e representa um tremendo desperdício de recursos – em especial, tempo e dinheiro. A longo prazo, pode-se falar até em perda de reputação.

Avaliar a estratégia e a vocação e definir o futuro é um caminho que pode ser longo e árido. Pode escavar erros de gestão do passado e provocar uma reflexão dura sobre as consequências desses erros no presente e também no futuro. No entanto, entre as dezenas de empresas que aceitaram nosso desafio e se dispuseram a fazer uma autoanálise profunda para então rever o processo de branding – e, por fim, construir uma marca e sua identidade –, os resultados foram recompensadores, como se verá ao longo deste livro.

Essas empresas revisitaram sua razão de existir e elaboraram estratégias que, levando em conta a gestão, o marketing e o design, produziram uma experiência de marca única, que envolveu inovação ao longo de todo o processo e geração de conhecimento das mais variadas formas, trazendo à tona revelações valiosíssimas. Todos esses elementos, somados, criam uma jornada transformadora e profundamente satisfatória para os clientes – o que, no fim das contas, é o maior objetivo de qualquer organização que deseja se perpetuar.

Quando se compara a estrutura do branding à da própria empresa, é inevitável pensar em vocação e em planejamento estratégico. Por que vocação? Porque ela é a mola propulsora do surgimento de um negócio. De maneira simples e irrefutável, trata-se do ponto de partida, o big bang que permite o nascimento de mais uma empresa, a concretização de uma ideia. É da vocação que se origina a estratégia empresarial. Branding e planejamento estratégico andam de mãos dadas.

Caso se deseje abrir quer um restaurante de comida a quilo, quer uma indústria de base tecnológica, quer uma startup, é preciso planejar. Não importa que o planejamento seja incipiente, escrito à mão em uma folha de papel e expresso em quadrantes simples, nos quais se comece a definir os objetivos da empresa, como atingi-los, que diferenciais serão oferecidos ao mercado e o que se gostaria de ouvir nos próximos anos das pessoas que tiverem uma experiência com a marca – mesmo nessa etapa tão seminal já existe vida, já está em curso o processo do branding.

POR QUE O BRANDING É MILENAR

O branding não é uma descoberta dos profissionais de marketing do nosso tempo, é um processo ancestral.

Há cerca de 40 mil anos, quando nossos antepassados registravam seu dia a dia nas paredes das cavernas, estavam de certa maneira deixando ali sua marca, a representação de um estilo de vida que desejavam perpetuar – exatamente como hoje compreendemos o conceito de branding. As cenas de grandes animais, como bisões, cervos e cavalos, às vezes interagindo com figuras humanas, sugerem caçadas e lutas, eternizadas nas paredes com tintas à base de argilas de cores diferentes, preparadas com minerais triturados e até mesmo sangue. Embora sejam de interpretação difícil e autoria nem sempre simples de definir, as pinturas rupestres podem ser consideradas uma assinatura, possivelmente distinguindo um grupo de outro.

O maior projeto de branding do mundo foi elaborado pelo cristianismo. A maior marca que existe é Jesus Cristo, um homem que viveu há 2 mil anos, protagonizou ações precisas e estrategicamente brilhantes, criou códigos, símbolos e rituais e, graças a isso, conquistou uma legião global de seguidores – em uma época na qual não existiam fãs nem curtidas. Cristo conseguiu o maior índice de engajamento da história da humanidade. É uma marca na acepção mais clássica do tema, com lojas (as igrejas e templos espalhados pelo mundo todo), rituais que conduzem a experiências de marca (por exemplo, a comunhão, no caso da Igreja Católica), símbolos potentes (a cruz) e até uma arquitetura de marca que engloba diferentes produtos e segmentos de atuação. Deixou como legado um grande manual de sua organização, o Novo Testamento da Bíblia. E mesmo há dois milênios havia uma vocação e uma estratégia – levar a palavra divina a todos os povos –, além de uma gestão para colocá-las em prática, com deslocamentos constantes e toda a logística que, com o tempo, passou a envolver a multidão de devotos de Jesus.

No entanto, a extensão do conceito de branding ainda é pouco compreendida entre as empresas mundo afora e mesmo entre os profissionais

que, em tese, se credenciaram para orientá-las. Na raiz dessa deficiência está um traço cultural muito forte nos tempos de hoje, e não apenas em nosso país, mas globalmente: o imediatismo e a fixação nas soluções de curto prazo, em oposição ao tempo de maturação que o branding pede naturalmente, por se tratar de processo e não de projeto.

O MAIOR INIMIGO DO BRANDING

Na década de 1940, nos Estados Unidos, um repórter perguntou ao comediante Eddie Cantor (1892-1964) qual era a fórmula para fazer sucesso “da noite para o dia”. Cantor, que tinha estreado nos palcos de Nova York em 1917, com apenas 15 anos, e vinha construindo uma carreira tijolo por tijolo desde então, soltou esta tirada: “Eu fiz sucesso da noite para o dia em 20 anos.”

Muitas empresas querem fazer sucesso da noite para o dia, sem considerar a jornada necessária para se chegar a esse ponto. Em geral, uma companhia que se estrutura para crescer de maneira robusta, sustentando-se ano após ano no mercado, atualizando-se continuamente e buscando se apropriar de novas tecnologias e atender às novas demandas dos consumidores, caminha contra a corrente da maioria das práticas de mercado. Essas práticas, como sabemos, estimulam o resultado do mês, a maximização dos lucros no menor tempo possível, a captura de investidores e os bônus dos executivos, entre outras atitudes que nada têm a ver com branding.

No primeiro contato com as empresas, é muito comum ouvir comentários do tipo: “A gente tem milhões de problemas.” Ocorre que esses problemas não serão resolvidos por decreto em 90 dias nem com mudanças na comunicação ou no design dos produtos. Em geral, eles já foram diagnosticados com clareza pelo próprio time, porém a solução pede um trabalho amplo, que pode exigir uma transformação na cultura da empresa. Talvez seja necessário adotar novos comportamentos no dia a dia até que os clientes/consumidores

percebam algo diferente naquela companhia e naquela marca. Isso demora. No entanto, o que se deseja é resolver os problemas do presente e às vezes até mesmo os do futuro sem compreender que as características que levaram aquela empresa até aquele estágio provavelmente não garantirão seu sucesso nos próximos anos.

Um sintoma do forte traço imediatista do empresariado brasileiro é a quase inexistência de marcas brasileiras que tenham se tornado globais. Sem contar gigantes como a Ambev e uma ou outra exceção, o que temos por aqui são empresas que abrem lojas em avenidas europeias e em shoppings americanos e passam a se declarar globais. Uma marca verdadeiramente global é conhecida em todos os lugares e tem canais de vendas espalhados pelo mundo. Para entrar no mercado americano, talvez o principal alvo das marcas brasileiras que se esforçam para garantir esse rótulo, ter 200 lojas é um número inicial aceitável, segundo as grandes consultorias internacionais.

Imagine uma marca global que opera de maneira complexa, interligando todas as manifestações e interações do branding, e que queira desembarcar no Brasil. Quando planeja esse movimento, ela sabe exatamente como quer entrar, como se dará seu posicionamento mercadológico, quais linhas e categorias de produtos serão ofertados, como serão as embalagens de seus produtos (quase sempre identificáveis onde quer que se esteja), em que linhas gerais se darão sua comunicação e seus pilares de relacionamento. Entre as companhias brasileiras, diferentemente, o que se tem é um troca-troca permanente de executivos e em especial de agências e, por consequência, reposicionamentos e redesenhos frequentes de estratégia – sem o mergulho necessário para garantir seu sucesso.

BRANDING É REFLEXO DA GESTÃO, NÃO DA PUBLICIDADE

Nosso diagnóstico é que isso ocorre por conta do conceito frágil e equivocado do branding adotado pela maioria das empresas. Um levantamento realizado