

JOÃO CAMPOS

MARCA POSITIVA

UM OLHAR SOBRE AS MARCAS, AS PESSOAS
E A FELICIDADE

PREFÁCIO DE
CARLOS
AMARAL DIAS

INFLUÊNCIA

*À Sra. Leonor, a minha maravilhosa madrinha,
e à minha querida prima Inês Guerra.*

*O mundo precisa de mais marcas positivas,
mas todos precisamos de pessoas extraordinárias
que nos acompanhem.*

ÍNDICE

PREFÁCIO	11
INTRODUÇÃO	17
Por falar em marcas...	22
Sobre o livro	25
I. TUDO (É) MARCA	29
As marcas na sociedade moderna	33
Gerir marcas – desafio ou utopia?	40
Operacionalização da gestão de marca	48
Tudo marca, logo, tudo é marca	56
II. HONESTIDADE, TRANSPARÊNCIA E AUTENTICIDADE:	
O CONSUMIDOR EM PRIMEIRO LUGAR	59
De onde partem as estratégias positivas?	62
O marketing de conteúdo e outras ideias positivas	67
Marca Positiva: Altruísmo ou Egoísmo?	80
III. DIMENSÃO HUMANA: RAZÃO OU EMOÇÃO?	107
O Ser Humano a três dimensões	110
Um puzzle chamado Ser Humano	119
O que nos diz a Economia Comportamental?	125
Emoções e tomadas de decisão	129
Emoções esperadas e outras histórias	132
Emoções imediatas	152
Os cinco sentidos na equação das emoções imediatas	164
As emoções aos olhos da sociedade e problemas de ética	167
Dimensão humana e a gestão de marca	170

IV. AS MARCAS E A FELICIDADE: UMA ASSOCIAÇÃO POSITIVA	177
Sobre essa coisa a que chamamos <i>felicidade</i>	183
Felicidade, sociedade e marcas	189
A subjectividade da felicidade: das políticas públicas às organizações	213
Desenhar estratégias positivas	219
Emoções positivas	233
A arte como via positiva	240
V. MARCA POSITIVA OU O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES	251
Porque importa que as marcas sejam (mais) positivas?	256
Pensamento e oportunidade digital	259
NOTA FINAL EM TOM PESSOAL	271
AGRADECIMENTOS	277
NOTAS	281
BIBLIOGRAFIA	291
ÍNDICE DE MARCAS, AUTORES E ALGUMAS SURPRESAS	297

PREFÁCIO

Apresenta-nos João Campos, neste livro, uma versão original do papel das marcas na construção da felicidade pessoal.

Claro que o leitor não espera, nem podia esperar, uma perspectiva fechada sobre um tema como este. O próprio autor, na introdução que faz ao seu texto, afirma que «cultivei desde cedo a procura de soluções no cruzamento entre áreas como o Marketing, a Psicologia e o Design.» Mesmo isto pode não chegar, já que, por exemplo, «a abordagem estritamente visual nunca me pareceu suficiente para a responsabilidade do designer».

Dito de outra forma, João Campos, numa linguagem que é mais próxima da minha, sabe que «saber acerca de, é não saber acerca de». De outra maneira, a tolerância à dúvida, sem a qual não existe raciocínio e, sobretudo raciocínio lógico, era impossível. Mas esta tolerância que organiza a capacidade de duvidar, se por um lado excita a parte criadora do, atrevo-me a dizer, artista, por outro lado, gera naquele uma posição perante o conhecimento e perante a obra que se adivinha, que é sempre da ordem da tarefa aberta. É sabido que enquanto a tarefa fechada gera angústias na pessoa que tem de dar forma ao que se encontra dentro da sua cabeça, já a tarefa aberta é por si própria geradora de ansiedades necessárias à explosão do, até aí, nada. Já que só perante a controvérsia ligada à primeira construção, a que o autor se propõe, dá início ao fecho da tarefa. Sendo assim, é a ponte sobre o abismo entre as duas tarefas (a fechada e a aberta) que na sua própria construção empurra a mente.

Antes de continuar a tarefa para a qual o João me convidou, gostaria de dizer que sou sobretudo um psicanalista, embora, como dizia Steiner, não penso que seja preciso ler o último número de, suponhamos, Cultura Helénica, para poder escrever a esse respeito. De qualquer maneira, o livro do João Campos não só me interessou pelo *leitmotiv* da obra como também pela sua construção.

Interrogado pelas marcas, o autor que, não se esqueça, é sobretudo um *freelancer* da arte de nos fazer interessar por algo, descobre no uso da marca vários valores, entre os quais o valor ético. Citando «numa conversa recente, depois de descobrir uma extensa oferta de produtos sem glúten, no menu do McDonald's, uma pessoa próxima confidenciou-me que, se fosse celíaca, teria medo de fazer refeições fora de casa. A minha resposta foi instintiva: "se há sítios onde um celíaco pode comer é no McDonald's!". O raciocínio foi simples: organizações como a cadeia de restaurantes americana são tremendamente expostas e sujeitas a um controlo brutal. A este nível, qualquer erro se paga caro. E, por isso, as marcas são, antes de mais, uma apólice de seguro para os consumidores.» Esta afirmação, cuja essência é virtualmente simples, contém no entanto, um segredo bem contado, sobretudo pelo seu resultado. Há no entanto, caro João, marcas que oferecem paraísos perdidos e o consumidor busca em não encontrar. Nesse sentido, as marcas aproximam-se perigosamente da oferta política mais obviamente impossível de realizar. Na política, sabemos que isso acontece porque uma das artes da política é vender-nos o nome do nosso desejo.

Voltando à palavra e ao texto de João Campos, cito-o de novo «Mais do que a imagem de produtos, as marcas são hoje parte da nossa identidade pessoal. Desde o que vestimos ao que comemos, onde vamos, o que ouvimos ou em quem votamos, toda a realidade que nos envolve é polvilhada de marcas, que tanto ajudam a reforçar a nossa expressão de personalidade como contribuem para a afirmação da nossa individualidade. Como tal, a presença efetiva das marcas na nossa sociedade e cultura não pode ser de todo ignorada. Para o bem e para o mal.» Daí que as nossas marcas contenham, hoje em dia, uma obrigação de se tornarem uma força positiva nas sociedades atuais.

Entende-se só por aqui os pressupostos literalmente internos de que parte o raciocínio do autor. Estes encontram-se em filigranas ao longo da obra. Não preciso de citar porque o leitor se encarregará de os encontrar.

O livro que temos a honra de prefaciar tem também uma característica, infelizmente, pouco vulgar. Trata-se de uma obra que parece escrita a duas mãos. Uma, a mão do criador, e outra a mão do académico. Académico esse que nos surpreende pela forma como introduz uma citação ou um autor. Parece quase espontâneo, mas o João vai-me perdoar por não acreditar numa espontaneidade capaz de citar de memória tantos autores e tantos livros.

A este respeito darei, pela primeira vez, lugar ao psicanalista e ao académico que me habita. Nós temos também uma visão da marca, uma marca que nos faz ser quem somos. Esta marca é aquela que faz com que os patos recém-nascidos sigam um objeto dotado de som e movimento e que tenha sido o primeiro com que o pato nascido se encontra. Ou seja, som e movimento são características que atribuem, por exemplo, a mim, ou a si, leitor, as características de uma mãe pato, já que é disso que se trata. A cria do pato não é muito exigente, e acho que o João estaria de acordo que neste *imprinting* poria, quem tivesse de o ilustrar, uma foto em que o descobridor do *imprinting* vai à frente de uma ninhada de patos tocando uma flauta. É impossível não perceber o quanto há de comportamento animal naquela fotografia.

Mas se é fácil criar uma fotografia para o *imprinting* ligado aos comportamentos biológicos do pato, já não é verdade que o mesmo se possa dizer da raça humana. Parece que o bebé nasce com um conjunto de competências designadas como competências de um recém-nascido e que tem de estar presente no *imprinting* da nossa espécie. Imagine o leitor que o que mais interessa ao recém-nascido é, do ponto de vista visual, o rosto humano. A este respeito fizeram-se algumas investigações muito importantes. Por exemplo, é sabido que o vermelho é a cor que mais interessa à criança acabada de nascer. Mas um objeto revestido dessa cor é perdido no olhar do bebé, no movimento que alterna o para cima e o para baixo. Parece que entre uma posição e outra, o objeto deixa de existir para a criança. Porém, se se tratar de um rosto humano, o bebé nunca perde o contacto com este, seja qual for a posição da interação visual que esteja a ser julgada. Vejam só neste exemplo o quanto um bebé se distingue pela busca de um pato recém-nascido, não chega já o movimento, é preciso o que designamos por feição. O bebé só por este facto mostra como é muito mais inteligente na maneira como organiza o *imprinting*.

Vale aqui dizer que o *imprinting* é necessário a cada espécie, pois o que permite é o encontro com o objeto ou o animal, ou o homem que é fixado como aquele que se aproxima, ou que corresponde ao seu *imprinting*. Este, por sua vez, engloba a sobrevivência do recém-nascido, já que, a descoberta do *imprinting* é a descoberta do objeto cuidador, ou seja, daquele que recebe, por parte do bebé, o reconhecimento do género «tu vais ser aquele que toma conta de mim». Fui buscar em primeiro lugar a competência visual, por ser a que está próxima da marca de que o João nos fala. Mas o bebé, que todos nós fomos, exige mais,

mesmo deste ponto de vista, o seu *imprinting* visual leva-o, por exemplo, no ato da mamada a fixar o rosto de quem o alimenta, mas ao mesmo tempo, serve para «obrigar» o que alimenta a olhar para aquilo que é alimentado, em pleno ato da mamada. Sem preciosismos científicos, pode dizer-se que é o *imprinting* (a marca) que desencadeia o comportamento do que cuida e que se chama *bonding*. Ou seja, a interação. Fui sempre atento ao modo como, por exemplo, num cartaz político, aquele que aí pede o nosso voto, nos segue com o olhar enquanto atravessamos o espaço externo que o cartaz consegue «tocar». Seja quem seja, o nosso candidato ou qualquer candidato a que chamaria os outros. Mas para o que aqui interessa, os outros também se interessam, através do seu olhar, por nós.

Claro que imagino o João Campos a explicar-me de uma forma simples um fenómeno como aquele que acabei de descrever. Mas aí, enganava-se redondamente. Sem aquela forma de sermos vistos, o cartaz não ficava nessa área que se encontra entre o *imprinting* e o *bonding*, ou seja, não despertava a nossa atenção.

Mas o bebé é muito exigente. Por exemplo, a partir do quinto dia, após o seu nascimento já distingue o cheiro da mãe do cheiro de outra pessoa. Isso é, por exemplo, manifesto na maneira como se tenta virar para uma camisola vestida pela mãe, comparando-a por outra vestida por outra mulher ou outra pessoa, *imprinting* (marca) que reforça a vinculação. Não sei se alguma marca de perfumes, de sabonetes ou de outros produtos de higiene se baseiam nesta descoberta científica, mas suponho que sim, ou, supondo que não, suponho pelo menos, que gostariam de o fazer.

Para terminar esta minha passagem pela psicologia do bebé, aproveito para afirmar que esta também nos faz compreender que o ser humano acabado de nascer é mais sensível aos decibéis da voz feminina que da voz masculina. Penso que, mais uma vez, estou a dar informação útil a quem trabalha com imagens, ou seja, à forma como as marcas se oferecem ao consumidor. O primeiro «produto» que compramos, a relação com a mãe, é como vimos de uma tal densidade que confere à escolha humana características fundamentais e cruciais. É por isso que as marcas desde o *imprinting* às que nos vendem refrigerantes são tão fundamentais para o homem, sobretudo para o homem moderno.

Claro que não existem receitas infalíveis, como afirma João Campos, nem instrumentos que permitam operar sobre a forma de criar um produto infalível. Para citar o autor, «a gestão da marca é, e será sempre, um processo errante e imprevisível, dependente ainda, sejamos honestos, de alguma sorte à mistura». Claro que construir a sorte não é acidental, implica saberes anteriores

que, misturados e precipitados, contribuem para que as marcas possam ser no mínimo consideradas e no máximo partilhadas com todos os que consomem o produto que a marca publicita e sobretudo aqueles que o vão consumir.

É preciso não esquecer que as marcas na sociedade moderna têm por aquilo que podemos apreender, pelo prazer de ler o livro que temos entre mãos, uma dimensão antropológica e, como há pouco sublinhámos, psicológica. Por aí, como o próprio autor sublinha, «hoje, reconhecemos às marcas toda uma dimensão psicológica e antropológica que as tornou também úteis, valiosas e inevitáveis além do circuito comercial. De facto, ultrapassadas aquelas que seriam, à partida, as suas fronteiras naturais, as marcas afirmaram-se em quase todos os domínios de atividade como elo central na relação entre organizações e respetivos públicos. Na educação, na cultura e no turismo, no desporto, na moda ou na geografia, sem esquecer a saúde, as organizações sem fins lucrativos ou os programas de voluntariado. No fundo, praticamente todas as áreas com necessidade de relacionar pessoas, relacionar pessoas com organizações ou relacionar pessoas com ideias.»

Neste contexto, João Campos introduz-nos um autor que não conhecíamos chamado Marty Neumeier, que no seu livro *The Brand Gap* nos explica justamente o que acabámos de afirmar. Por aí uma marca não é um logotipo, não é uma identidade visual e não é um produto. Se seguisse Neumeier, uma marca é a intuição, exatamente como o *imprinting* se organiza sobre a forma de uma intuição sobre o que deve ser um objeto materno. Mas a intuição sobre a forma de criar uma marca para um produto, para um serviço ou uma organização é diferente. A marca é o que dizem sobre o produto, exatamente como a marca representada pelo *imprinting* nos mostra, mesmo quando não estamos presentes, aquilo que as pessoas e os próprios bebés pensam e sentem a nosso respeito.

Neste sentido, a construção de uma marca é uma tarefa que compete a toda a organização que lhe é subjacente. E aqui, mais uma vez, João Campos nos cita vários autores que não conhecíamos, nem tínhamos obrigação de conhecer, mas que lhe servem como pé de apoio para a construção do que é no fundo uma marca.

As marcas, às vezes, existem sem terem sido criadas para dar conta do que elas próprias representam. É o caso da Torre Eiffel que, de uma forma abrangente, representa aquilo que deve ser uma marca. Uma marca, afinal, é o que chama a atenção para aquilo que verdadeiramente interessa e, nesse sentido, é muito mais do que uma identidade visual. Sendo eu um desesperado

consumidor de Paris, não pude deixar de estar de acordo, a Torre Eiffel é, com certeza, a área e o contexto que melhor definem Paris.

A minha formação base é de médico psiquiatra, embora seja sobretudo um psicanalista que exerce a sua atividade enquanto médico e enquanto psiquiatra. Haveria alguma marca que transmitisse ao público, isto é, às pessoas que precisam de ajuda, aquilo que fazemos e aquilo que temos para oferecer, que não tivesse que passar pela figura mítica de Édipo, fosse lá de que forma fosse.

A simbologia subjacente a esta marca teria portanto de nos representar e representar o mito que de uma maneira mais geral nos define, ou seja, a nossa Torre Eiffel.

Se o leitor estivesse familiarizado com o mito de Édipo, compreenderia porque é que em tantas sociedades psicanalíticas a marca representa Édipo na sua conversação com a Esfinge. De certeza que esta é uma tarefa ingrata, renovada todos os dias na minha atividade profissional e presumo de outros analistas, já que constitui dois vetores essenciais que nos fazem ser o que somos. Vale a pena dizer aqui que as imagens usadas são as que se encontram nos artefactos Helénicos, ou seja, uma definição simples e estética de um trabalho.

Mas confesso que lido que foi o livro com que João Campos nos brindou, fiquei com dúvidas sobre se seria esta a forma de passar esta mensagem. A minha intuição disse-me que não, mas não me deu outro tipo de resposta, mandou-me, vejam lá os leitores, falar com o João Campos e pedir-lhe, não a ideia, porque essa já temos mas, o reforço da ideia através de uma marca simples, poderosa e visível, que nos fizesse representar*.

O resto deixo aos leitores das páginas que a seguir se leem, na esperança de que também eles se sintam tocados pela ideia das marcas, como um processo de autenticidade, ou melhor, de tornar a autenticidade mais autêntica. Tarefa para a qual, é óbvio, o autor do livro é capaz de desempenhar, deixando a nós o papel de consumidor, não passivo mas ativo, como aquilo que consumimos.

Carlos Amaral Dias

* Quando o convidei para escrever este prefácio, o professor Carlos Amaral Dias desafiou-me a desenhar a capa do seu mais recente livro, *Vida e Psicodrama* (Climepsi Editores, 2019.) [N. A.]

INTRODUÇÃO





Há uns anos, era eu designer freelancer (ou *independente*, como sempre preferi), tive a oportunidade de colaborar num evento muito desafiante, que me manteve muito ocupado e com uma lista de tarefas sempre muito preenchida. Trocar um emprego seguro por um trabalho incerto, *a solo*, tinha-se provado uma aposta ganha, mas não sem os seus desafios particulares. Um deles, personificado numa simples proposta de camisolas destinadas aos voluntários do tal evento, acabaria por ser uma lição valiosa, muito útil ainda hoje e, em certa medida, um importante contributo para as ideias que viriam a desenhar este livro.

Do lado do cliente, um dos meus interlocutores era a Diana Lima, uma amiga próxima e ex-colega dos tempos da universidade. Trabalhar com a Diana é sempre uma experiência muito divertida e gratificante, mesmo quando os prazos não abonam a nosso favor. Além da boa disposição que a caracteriza, a Diana tem ótimas ideias e uma capacidade fora do vulgar de ouvir críticas. Três características que, quando combinadas, dão a sensação de que ela pode fazer *tudo*.

Numa conversa telefónica dedicada às ditas camisolas, a Diana sugeriu que colocássemos uma pequena frase no punho das mesmas, destinada apenas aos voluntários. «Foi a única coisa que me ocorreu», atirou. Aquela ideia melindrou-me. Adicionar uma subtil mensagem nas camisolas, tal como propunha a Diana, não era apenas um pormenor. Era um daqueles detalhes que, sem ninguém dar conta e por um custo irrisório, podia ter um impacto brutal — não no resultado visual, evidentemente, mas sim na muito mais importante função dos voluntários.

Num estudo sobre motivação, o psicólogo Adam Grant demonstrou como os operadores de um call center universitário encarregues de angariar fundos melhoravam significativamente a sua performance depois de conhecerem pessoalmente os alunos bolsistas a quem se destinavam as contribuições.¹

Pequenos incentivos, grandes resultados. No mesmo sentido, investigadores como Edward L. Deci e Richard M. Ryan sinalizaram, há muito, a capacidade do feedback positivo em aumentar os índices de motivação e de produtividade.² E Doug Conant é o exemplo perfeito no mundo corporativo. CEO da Campbell Soup até 2011, Conant ficou célebre por ter enviado mais de trinta mil notas de agradecimento, escritas à mão, como forma de reconhecer as contribuições e os sucessos dos funcionários da empresa. É preciso assinalar que, quando Conant chegou à Campbell, em 2001, a marca estava a perder valor e o seu desempenho era um dos piores do setor. Segundo o próprio Conant, a empresa tinha uma «cultura muito tóxica»³. Mas em 2009, menos de dez anos depois, a marca dava a volta por completo: as vendas e os ganhos estavam no auge e os níveis de empenho dos seus funcionários eram surpreendentes — por cada colaborador insatisfeito, 17 afirmavam-se entusiasmados. As mais de 20 notas que Conant escrevia diariamente não explicam tudo, mas é evidente que a cultura de reconhecimento teve um papel fundamental na recuperação da empresa. Pequenos incentivos, grandes resultados.

Genericamente, este tipo de raciocínio aberto sempre me motivou: juntar o pensamento estratégico a uma educada sensibilidade humana. Cultivei desde cedo a procura de soluções no cruzamento entre áreas como o Marketing, a Psicologia e o Design — a abordagem estritamente visual nunca me pareceu suficiente para a responsabilidade do designer. A esse respeito, o projeto em que estava agora a trabalhar não tinha sido exceção. E a ideia da Diana, para meu agrado, era um toque de mestre: a mensagem no punho não só era simpática para o voluntário, como permitia reforçar o seu vínculo com a organização do evento. Ao fazê-lo, estávamos a contribuir positivamente, de forma subtil, para a motivação da equipa de voluntários e, claro, para a qualidade do seu desempenho (embora não tenhamos um grupo de controlo sem a frase na camisola para servir de comparação, a verdade é que o trabalho dos voluntários foi amplamente elogiado). A Diana tinha lançado uma daquelas ideias que todos gostaríamos de ter concebido e que, por ser aparentemente tão simples, se tornava ainda mais frustrante não o termos feito. Mas não era isso que me aborrecia. Aliás, como eu bem sabia, quando trabalhamos com pessoas como a Diana, este é precisamente o tipo de ideias que podemos esperar. Por muito que me custe admitir, eu preparava-me para fazer uma aplicação direta da identidade do evento e passar à tarefa seguinte. Como a proposta

geral da identidade tinha sido bem resolvida e bem recebida, as declinações eram feitas com relativa facilidade, o que, face ao volume de aplicações, era uma enorme vantagem na gestão do tempo — tanto para mim como para o cliente. Mas como se tornou dolorosamente evidente, a mecanização do processo não era livre de defeitos: eu nem sequer me tinha dado a oportunidade de pensar mais a fundo na questão das camisolas. Não obstante a forma estruturada com que tinha gerido o processo de desenvolvimento conceptual da identidade, estava agora a descurar pormenores menos óbvios, mas que, quanto a mim, investidos de um potencial não menosprezável. E isso sim, deixava-me incomodado.

Este episódio revelou-se uma lição valiosa. Daí para a frente, afinei a minha abordagem para que a dimensão estratégica e humana que a caracterizavam tivessem expressão assídua nos pormenores — por princípio e não como exceção. Como gostava de dizer o arquiteto Ludwig Mies van der Rohe, «the devil is in the details»*. E, assim, passei também eu a dizê-lo.⁴

Traçando um paralelo com o mundo das marcas, que nos vai ocupar daqui para a frente, esta história tem duas dimensões diferentes. Em primeiro lugar, a ideia da Diana, embora de pormenor, é um exemplo perfeito de como acredito que as marcas podem acrescentar valor positivo a quem com elas lida — nada mais, nada menos, a premissa central do livro. Por outro lado, a questão da automatização inconsciente de processos, que percebi estar a limitar-me, tem um eco gritante na gestão de marca. À sua escala, a grande maioria das organizações é também refém das suas próprias rotinas automatizadas. A cultura empresarial é mais definida pelos hábitos vinculados e pelos processos mecânicos do que pela disponibilidade para desvios à norma. Este constrangimento é, na minha opinião, muito penalizador para as marcas e para o seu potencial. Sobretudo porque aquilo que acredito fazer a diferença — o tal caminho positivo que é tema deste livro — carece de uma gestão menos mecanizada e mais apta para as irregularidades do mundo real.

Não tenho dúvida de que as marcas são agentes económicos e, logo aí, o tempo é um recurso precioso do qual ninguém quer abdicar. Mesmo que os

* o diabo está nos pormenores [tradução livre do autor].

ganhos possam vir a ser maiores do que as perdas, sem garantias objetivas disso, a via da mecanização, presumivelmente mais eficiente, apresenta-se como a estratégia mais segura. Nesse sentido, tal como parar uma locomotiva em pleno andamento, o esforço de desviar comportamentos automáticos é uma tarefa ingrata: por vezes somos bem-sucedidos, mas não sem ficarmos com a sensação de que se trata de vitórias pontuais, aleatórias até, demasiado expostas a decisões arbitrárias. No fundo, exceções.

Para se produzirem resultados consistentes e regulares, acredito ser necessário contrariar, de forma estrutural, esta lógica. Por outras palavras, concentrar o esforço de mudança na própria cultura da organização, em vez de esperar pelas ocasiões em que tal possa fazer a diferença. E, para isso, é necessário criar as condições que permitam às exceções tornarem-se regra. Este livro assume, assim, uma dupla missão: se por um lado as ideias que o definem têm um sentido muito próprio — o caminho positivo —, por outro, é também preparado o terreno para que estas possam vingar de forma consistente. Apenas com organizações menos automáticas teremos marcas abertas, flexíveis e dinâmicas, prontas para se tornarem positivas.

+++

POR FALAR EM MARCAS...

O fenómeno das marcas já não é novidade. Sem surpresa, encontramos-as disseminadas desde as organizações comerciais, as primeiras a descobrirem e desenvolverem o seu potencial, às instituições de índole social e/ou cultural, onde, apesar de nem sempre bem-vindas, se tornaram inevitáveis. O facto de terem sido inicialmente exploradas pela publicidade ao serviço dos produtos de grande consumo, com táticas nem sempre claras, explica a desconfiança com que ainda hoje são encaradas, especialmente fora do circuito comercial. Por outro lado, correntes anticapitalistas e antiglobalização, como a popularizada por Naomi Klein no livro *No Logo: O Poder das Marcas*, atribuíram-lhes uma boa parte da culpa das desigualdades económicas e sociais existentes pelo mundo fora, diabolizando-as publicamente. Não é, por isso, de admirar que o conceito de marca seja particularmente ambivalente e, como tal, um

tema sempre muito pouco consensual. Contudo, como contrapõe Rita Clifton em *O Mundo das Marcas*, as marcas são importantes para o desenvolvimento económico e social de qualquer país. Mas não só. Enquanto representações transversais das organizações em contacto permanente com o público, são, no mínimo, o maior incentivo para que estas funcionem de forma económica e socialmente responsável. Com efeito, face ao escrutínio que acompanha a globalização, exponenciado pela Internet e, em particular, pelas redes sociais, organizações e marcas enfrentam um público cada vez mais informado, consciente e exigente, munido de ferramentas capazes de expor qualquer suspeita em questão de segundos. E sem custos. Nesse sentido, para manter o seu valor — uma preocupação que é, consensualmente, fundamental —, cada organização é obrigada, antes de mais, a conservar a reputação da sua marca.

Há pouco tempo, depois de descobrir uma extensa oferta de produtos sem glúten no menu da McDonald's, uma pessoa próxima confidenciou-me que, se fosse celíaca, teria medo de fazer refeições fora de casa. A minha resposta foi instintiva: «Se há sítio onde um celíaco pode comer, é no McDonald's!». O raciocínio foi simples: organizações como a cadeia de restaurantes americana são tremendamente expostas e sujeitas a um controlo brutal. A este nível, qualquer erro se paga caro. E, por isso, as marcas são, antes de mais, uma apólice de seguro para os consumidores. Não se trata de um argumento particularmente entusiasmante, temos de admitir, mas serve, no mínimo, como uma garantia objetiva para descansar os espíritos mais desconfiados.

Também Wally Olins, pioneiro da gestão de marcas, acrescentou um lúcido argumento a este debate, no incontornável *A Marca*. Frisando que as marcas não existem exclusivamente no setor empresarial e comercial, facto que a escola anticapitalista parece ignorar, Olins sugere ainda que, no contexto da economia capitalista, as marcas não são o problema *per se*, mas sim um sintoma de um mal maior. Nesse sentido, o reconhecimento da sua importância não é, importa sublinhar, um sinónimo de convivência com os males praticados por muitas organizações em nome do lucro. E se, enquanto instrumentos, as marcas são, assumidamente, determinantes no rendimento das empresas, nós, consumidores, sabemos disso. Não estamos a ser enganados maquiavelicamente. Sem falsos moralismos, as marcas são aquilo que fazemos delas.

Porque é difícil «estar no mundo, sem ser do mundo» (como é sugerido, curiosamente, no *Evangelho segundo São João*), este livro pretende ser o meu

contributo para que as organizações, e respetivas marcas, desenvolvam abordagens mais justas e mais compassivas — ou, resumindo, mais positivas —, enquanto cumprem as missões e os objetivos que as definem.

Tradicionalmente, as marcas têm estado sob a alçada do Marketing e o Marketing, por sua vez, tem origem nos departamentos de vendas. Este percurso explica, em parte, a tal persistente associação ao lado puramente comercial que as marcas têm dificuldade em ultrapassar. Porém, o seu papel simbólico e emocional enquanto unidades de sentido na realidade dos consumidores tornou-se inquestionável. Como realça ainda Olins, mais do que a imagem de produtos, as marcas são hoje parte da nossa identidade pessoal. Desde o que vestimos ao que comemos, onde vamos, o que ouvimos ou em quem votamos, toda a realidade que nos envolve é polvilhada de marcas, que tanto ajudam a reforçar a nossa expressão de personalidade como contribuem para a afirmação da nossa individualidade⁵. Como tal, a presença efetiva das marcas na nossa sociedade e cultura não pode ser de todo ignorada. Para o bem e para o mal.

É precisamente com esta consciência — e com o sentido de responsabilidade que dela deve resultar — que acredito que as marcas devem atuar. Cientes do impacto social que representam, muitas vezes maior do que aquele que a própria sociedade está disposta a admitir, as marcas têm a oportunidade, ou mesmo a obrigação, de se tornarem uma força positiva ao serviço do (seu) público. Não em detrimento dos seus objetivos comerciais, importa sublinhar, mas em benefício de ambos. As ideias que compõem este livro são justamente a filosofia criativa que, no estúdio que tenho o prazer de liderar, imprimimos nos projetos e que resultam da convicção de que não só é possível atingir as metas comerciais das organizações com uma abordagem positiva, como esse é, a longo prazo, o melhor caminho para o fazer. Assumimos o compromisso de tornar as marcas mais humanas, para que a relação com os seus consumidores seja um vínculo mais forte do que a mera transação económica que está na sua génese. Não se trata das pontuais ações mediáticas que se tornaram demagogicamente populares, convém esclarecer. Naturalmente, defendo que as organizações devem apurar a sua consciência ecológica, o seu sentido social e serem, cada vez mais, inclusivas. São tudo responsabilidades partilhadas. Contudo, este livro não é especificamente sobre essas temáticas, como

pode o título induzir em erro. A reflexão que faço é concentrada na atividade regular das marcas. Entendo o conceito de Marca Positiva como um desígnio institucional, idealmente adotado por toda a estrutura, capaz de criar valor até ao mais pequeno detalhe da sua entrega, não apenas em programas paralelos, criados, vezes demais, para cumprir quotas ou como meras manobras de relações públicas.



(...) a presença efetiva das marcas na nossa sociedade e cultura não pode ser de todo ignorada. Para o bem e para o mal.

+++

SOBRE O LIVRO

Para terminar, uma pequena nota sobre como abordei o livro e os temas que nele desenvolvo. É difícil ter soluções universais, quando sou o primeiro a assumir que a matéria-prima sobre a qual trabalho — as marcas — é volátil, subjetiva e fluida. Nesse sentido, este livro pode ser diferente de outros com quem partilha as prateleiras: nas próximas páginas não será apresentada uma teoria unificada para o Marketing moderno, nem tão pouco receitas infalíveis, ferramentas de diagnóstico ou copiosas checklists. Partilho a opinião de que, no mundo das marcas, não existem respostas absolutas, apenas mais perguntas. E, por isso, é uma área tão desafiante de se trabalhar. Cada marca é um projeto orgânico, em constante evolução. As fórmulas e as regras, quando aplicadas mecanicamente, oferecem uma confortável ilusão de controlo. Mas é apenas isso mesmo: uma ilusão. Não existe uma chave mestra para todas as portas, por muito apetecível que tal ideia possa parecer (ou, se existe, ainda não foi encontrada). A gestão de marca é, e será sempre, um processo errante e imprevisível, dependente ainda, sejamos honestos, de alguma sorte à mistura.

Tal não significa, porém, que não possamos estar preparados. Pelo contrário. A melhor resposta para construir sobre tais fundações incertas é cultivar um pensamento crítico, flexível e livre de suposições fechadas. No fundo, como as palmeiras resistem aos furacões: flexibilizam-se sem quebrar (em sentido contrário, as árvores que parecem ser mais robustas e mais sólidas são as primeiras a ser levadas pelas tempestades). Genericamente, resolver problemas depende tanto do conhecimento que se tem, como da forma como este é aplicado. Ter à disposição as ferramentas certas é insuficiente se elas apenas forem manuseadas de forma rígida ou automática, sem a tão necessária adaptabilidade que o imprevisível exige (ou, como se diz na gíria popular, *jogo de cintura*). Apenas munidos de uma capacidade de improviso bem apurada, de uma visão capaz de ver perspectivas não lineares e de uma sensata habilidade de questionar padrões de pensamento estabelecidos – o chamado *status quo* –, podemos dar uma resposta à altura do desafio que gerir uma marca envolve. No fundo, estimulando aquilo que o aclamado psicólogo Edward de Bono apelidou de *lateral thinking*.

Foi com esta ideia em mente que projetei o livro que agora introduzo. Acredito, sem grande surpresa, que a perspectiva positiva sobre as marcas que se segue vale a pena ser lida e, no mínimo, considerada. Mas para que isso possa ser útil de forma transversal, não caí na tentação de a apresentar como uma teoria fechada e absoluta (nem tal seria coerente com a própria lógica dos raciocínios apresentada). Assim, em jeito de ensaio, desenvolvi os argumentos de forma aberta, exploratória até, para que possam ser absorvidos por cada pessoa e por cada marca nos seus próprios termos. Não tentei circunscrever *o que pensar*, mas sim fazer sugestões de *como pensar*. Alguns pressupostos são, inevitavelmente, mais estruturados, mas não os fecho em certezas definitivas. Levanto, sobretudo, inúmeras hipóteses, pertinentes e bem fundamentadas (espero), que fazem parte da minha própria reflexão, assim partilhada. Também por isso, em alguns momentos, não me coibi de adicionar a minha experiência profissional à mistura de ideias, nem de expor como elas têm implicação na abordagem do meu estúdio às marcas. Quero que este livro ajude a expandir a intuição, que considero imprescindível para trabalhar marcas, e a questionar, por princípio, os dogmas que pouco ou nada fazem por elas. Por outras palavras, que seja um contributo relevante para a reflexão e a discussão que deve acompanhar continuamente a Comunicação e o Marketing.

INTRODUÇÃO

Livres de exigências, as ideias que se seguem têm apenas um pressuposto: a qualidade da oferta. Se o produto ou serviço que uma determinada marca representa pode ser melhorado, o meu primeiro conselho é que se comece exatamente por aí. Caso contrário, a primeira pedra está no sítio errado. Posto isto, assumindo o cliché, não pretendo que este seja um ponto de chegada, mas sim um ponto de partida.

I.
TUDO (É)
MARCA



Era uma quarta-feira chuvosa e o trabalho no estúdio ameaçava prolongar-se pela noite dentro. Ainda que se tratasse de uma situação pouco habitual, foi uma questão de tempo até decidirmos encomendar pizzas para jantar – uma ideia que servia dois propósitos de uma vez só: o da alimentação e, dentro do possível, o da animação (para as noitadas, a comida de conforto é sempre uma preciosa ajuda). Dali a momentos, o muito aguardado som da mota de entrega sobrepôs-se a todos os ruídos da rua e, de forma um pouco inesperada, uma voz familiar entrou estúdio adentro: «Ah! Então, é aqui que trabalha!».

Como qualquer criatura de hábitos, tinha-me habituado a encomendar pizzas precisamente no mesmo sítio, com uma regularidade espantosa: era o menu que acompanhava o meu serão de sexta-feira, geralmente dedicado à ficção científica. De certa forma, eu e o rapaz das entregas éramos já *velhos conhecidos*. «É quase sexta-feira!», atirou de seguida.

Quem encomenda pizzas com alguma regularidade concordará, sem grandes objeções, que mantendo-se a qualidade, o fator mais importante do serviço é o tempo que vai do pedido à entrega. Porém, este rapaz adicionava uma variável nova à equação. Com uma simpatia tão genuína quanto contagiante, transformava um ato banalizado num pequeno momento agradável e muito personalizado. Facto que se tornava ainda mais evidente nos dias em que, no seu lugar, aparecia qualquer um dos seus colegas e, então, o tradicional registo inócuo e mecânico – dinheiro para um lado, pizza para o outro – voltava, por momentos, a imperar.

Nesse dia no estúdio, contudo, o rapaz parecia um pouco mais agitado do que o habitual e, depois de me reconhecer, começou logo por se desculpar pela demora. Tanto quanto me recordo, não tínhamos dado conta do atraso, mas ele sim, e explicou: quando estava a fazer a entrega anterior, percebeu que, no restaurante de onde partira, não lhe tinham dado as bebidas da nossa encomenda.

E, das alternativas que tinha, para nosso espanto, escolheu a mais surpreendente: em vez de regressar à base ou assumir o lapso perante o cliente, procurou um sítio a caminho onde pudesse comprar ele próprio as bebidas em falta. Escusado será sublinhar o quão irregular é tal atitude. Ainda hoje, passados uns anos, não consigo deixar de me sentir surpreendido quando recordo o episódio (e, claro, encomendo uma pizza para o celebrar).

Esta história torna-se ainda mais impressionante se dermos conta de que o rapaz não contava encontrar um cliente habitual. A encomenda não tinha sido feita em meu nome e a entrega era no estúdio que ele, para todos os efeitos, não conhecia. Fosse para quem fosse, este dedicado distribuidor de pizzas não estava disposto a defraudar qualquer expectativa. Para ele, era uma questão de princípio.

Infelizmente, é pouco comum encontrarmos este nível de dedicação na maioria dos serviços de atendimento ao público, pelo que é impossível não atribuir ao rapaz, de forma muito pessoal e particular, os méritos pela dedicação exemplar e inspiradora com que exercia a sua função. Tal é ainda mais evidente quando temos um termo de comparação muito objetivo: sem nada de significativo a apontar aos seus colegas (a indiferença parece ser o registo padrão neste ofício), é inevitável não assinalar a discrepância de atitudes. O rapaz era claramente a exceção, não a regra. E, por isso, é justo afirmar que a marca para a qual distribuía pizzas não tinha responsabilidade moral pela sua conduta sublime. Porém, mesmo sem poder reclamar méritos pelo comportamento do seu colaborador, era precisamente a marca de pizzas quem mais beneficiava com tal traço de personalidade. Estivesse consciente disso ou não. A minha relação com o rapaz era o ponto de contacto mais tangível entre mim e a cadeia de restaurantes (além da pizza propriamente dita, claro). E, como tal, ainda que consciente da casualidade, era impossível não projetar tal simpatia na minha percepção da marca. Para mim, enquanto consumidor, aquele rapaz *era* a marca. As pizzas eram importantes, a comunicação visual também, mas o rapaz fazia a diferença.

Lembro esta história regularmente e partilho-a com afinco quando tenho de defender que uma marca é muito mais do que aquilo a que é vulgarmente circunscrita. Nos departamentos de Marketing e de Comunicação, existe uma tendência natural para chamar branding a uma parte muito estreita das suas responsabilidades — normalmente as questões de foro visual. Mas a

construção de qualquer marca faz-se através de uma rede significativamente maior e mais complexa de pontos de contacto. Não sei se o rapaz das entregas o sabia, mas estava definitivamente à altura dessa responsabilidade.

Assim, antes de nos dedicarmos ao conceito de Marca Positiva propriamente dito, é importante olhar primeiro para a definição alargada de marca que serve de pano de fundo às ideias deste livro.

+++

AS MARCAS NA SOCIEDADE MODERNA

Hoje, reconhecemos às marcas toda uma dimensão psicológica e antropológica que as tornou também úteis, valiosas e inevitáveis além do circuito comercial. De facto, ultrapassadas aquelas que seriam, à partida, as suas fronteiras naturais, as marcas afirmaram-se em quase todos os domínios de atividade como elo central na relação entre organizações e respetivos públicos. Na educação, na cultura e no turismo, no desporto, na moda ou na geografia, sem esquecer a saúde, as organizações sem fins lucrativos ou os programas de voluntariado. No fundo, praticamente todas as áreas com necessidade de relacionar pessoas, relacionar pessoas com organizações ou relacionar pessoas com ideias.

No entanto, esta expansão territorial só foi possível porque o conceito de marca evoluiu simultaneamente em profundidade. Longe vão os tempos dos sinais acrescentados aos produtos, que serviam o humilde objetivo de os identificar e distinguir. Hoje, entendemos as marcas de forma consideravelmente mais ampla. Marty Neumeier, no livro *The Brand Gap*, afirma com simplicidade e elegância que uma marca não é um logotipo, não é uma identidade visual e não é um produto. Segundo Neumeier, uma marca é a intuição e o instinto que uma pessoa tem sobre um determinado produto, serviço ou organização. Quando pensamos no hotel onde passámos as nossas últimas férias, não imaginamos o logotipo, mas sim toda a experiência que vivemos — essa é, para nós, a marca do hotel. Por outras palavras, uma marca não é o que diz ser, mas sim o que se diz dela. Surpreendentemente ou não, o veredicto final é do público. Na mesma linha de pensamento, Jeff Bezos, CEO da Amazon,

sugere que «a nossa marca é aquilo que as pessoas dizem sobre nós quando não estamos presentes».

Não obstante os inúmeros modelos teóricos sobre este tema e a respetiva complexidade na definição de marca, esta é, em última análise, a percepção do consumidor. Naturalmente, esta percepção não é obra do acaso. É fruto de uma equação complexa de disciplinas capazes de desenvolver, influenciar e até impor o posicionamento pretendido. A experiência do hotel é construída por muitas pequenas experiências, que começam antes do check-in e podem estender-se até muito tempo depois de terminarmos as férias. Pelo meio, tudo é importante: a equipa, o serviço, o conforto e por aí adiante. Nesse sentido, a responsabilidade da construção de marca não deve estar reservada exclusivamente aos departamentos de Marketing e Comunicação, mas antes ser uma tarefa incumbida, transversalmente, a toda organização. Na verdade, como veremos mais adiante, quanto mais perto do topo hierárquico estiver a gestão de marca, mais bem desenhada e implementada será a sua entrega e, conseqüentemente, melhores resultados serão alcançados. Provas disso são as sempre citadas Apple, da era Steve Jobs, ou a Virgin, de Richard Branson.

Também os princípios da Gestalt, que muito contribuíram para o entendimento da percepção humana, reforçam este argumento. Surgida no início do século XX, a incontornável escola de pensamento propôs que, para fazermos sentido do mundo, não nos focamos em cada pequeno detalhe, mas sim no conjunto completo. Isto é, no todo e não na parte. Não vemos cada elemento como um ponto individual, mas antes como uma peça de um sistema maior e mais complexo. Utilizando um exemplo familiar, se não formos engenheiros civis, quando olhamos para um edifício, vemos a «casa» e não todos os pregos, tijolos e tábuas de madeira que a edificam. Mais: se pensarmos na ideia de «casa», imaginamos o objeto inteiro e não os seus elementos individuais. Este princípio fundamental ficou bem resumido na máxima que tanto gostamos de parafrasear — *o todo é maior que a soma das partes* —, muito útil para o argumento deste capítulo.

Formalizada em leis de organização perceptual, a psicologia da Gestalt teve uma enorme influência em áreas com uma forte vertente visual, nomeadamente a Arte, o Design e a Arquitetura, sendo, por isso, também conhecida

como *Psicologia da Boa Forma*. Porém, os seus princípios filosóficos podem ser aplicados, numa perspetiva mais abrangente, a vários outros domínios, onde se incluem, claro, as marcas.

Quando entramos em contacto com uma organização, seja pela pessoa que nos atende o telefone, pelo tapete de entrada do escritório ou pelo aroma da loja, cada elemento particular vai ajudar a compor uma imagem maior, tal como um píxel num ecrã. Uma analogia tão simples quanto rica: individualmente, um píxel pode não ter expressão suficiente para mudar uma imagem, mas a imagem resulta da soma de todos os píxeis. Quanto mais píxeis contribuírem para a imagem, melhor definição esta terá. O mesmo acontece com a perceção da marca: todos os pontos de contacto entre a organização e o público são relevantes para a sua definição. Se formos atendidos com simpatia e vírmos as nossas questões resolvidas eficazmente, fixamos uma impressão positiva do serviço, que projetamos, naturalmente, na sua marca. Quando voltarmos a ter de optar entre empresas, essa impressão vai ter um papel fundamental na escolha, mesmo que não tenhamos plena consciência disso.



(...) a responsabilidade da construção de marca não deve estar reservada exclusivamente aos departamentos de Marketing e Comunicação, mas antes ser uma tarefa incumbida, transversalmente, a toda organização.

Por outro lado, como também nos explica a Gestalt, na falta de informação, a nossa mente preenche as lacunas com base nos recursos disponíveis. As fotografias que vulgarmente dizemos pixelizadas sofrem precisamente deste problema: na ausência de informação específica, são duplicados os píxeis mais próximos e, como tal, aparecem blocos uniformes onde deveriam estar nuances de cor. De forma análoga, os pontos de contacto com os

consumidores ou contribuem para a definição da marca, ou são potenciais riscos na sua percepção. Um tapete de entrada pode não ser assim tão influente, mas se não ficarmos impressionados com a simpatia com que somos recebidos, nem com o aprumo da loja no geral, começamos a desenhar, intuitivamente, um padrão pouco abonatório para a marca em questão.

Tal como as imagens e os seus píxeis, cada marca assenta, inevitavelmente, num conjunto de pontos de contacto extenso, variado e disperso. E se é verdade que a maioria destes pontos de contacto é ainda controlada pelas organizações (com a Internet e as redes sociais digitais, a balança tem-se equilibrado), é a experiência do consumidor que os organiza a todos, segundo uma imagem muito própria, única e pessoal. Que é como quem diz: uma marca é a percepção do seu consumidor. Exatamente como propõe Neumeier.

Além de sublinhar a importância do público na sua definição, um outro aspecto relevante desta caracterização de marca avançada por Neumeier é o facto de introduzir, implicitamente, a noção de que os alicerces que a sustentam variam necessariamente de marca para marca, de empresa para empresa, de organização para organização. Vejamos: ao ser definida pelas percepções dos consumidores, uma marca depende em larga medida dos pontos de contacto com o seu público. E diferentes tipos de marcas têm diferentes dinâmicas de contacto. Um produto de grande retalho, por exemplo, depende tanto da sua embalagem como um serviço dos seus recursos humanos. Uma loja online terá na interface a sua maior prova de fogo, enquanto uma instituição de ensino será avaliada, em grande parte, pela sua oferta curricular e corpo docente. Contrariamente às noções mais comuns, a construção de cada marca não segue um conjunto fixo de regras, nem uma configuração genérica preestabelecida. Varia, sim, com as suas circunstâncias específicas.

Um exemplo muito prático que ilustra o quão particular pode ser o conceito de marca chega-nos da Amazon. Como descreve Mark Wilson na revista *Fast Company*, o gigante do comércio eletrónico fez, em 2016, um pedido de registo para o anel azul-brilhante do seu *Echo* – um dispositivo controlado por voz que funciona como assistente pessoal.¹ O anel de luz em questão, além de ser o elemento mais característico e identificador do aparelho, fornece, ainda, informação ao utilizador sobre o que está o dispositivo a fazer: a pensar, a ouvir ou a falar. Como explica Wilson, embora possa parecer na-

tural a vontade da Amazon em proteger o seu ativo, este foi, na verdade, um pedido invulgar. Em vez de patentear a interface, como seria expectável, a Amazon procurou registar o anel azul como *trademark*, assumindo-o, assim, como um elemento de marca e não apenas como uma funcionalidade do equipamento. Existem razões objetivas que justificam tal opção, nomeadamente o prazo de validade do registo: a grande maioria das patentes expira em 20 anos, enquanto os direitos de uma marca comercial podem ser eternos. Porém, esta jogada da Amazon testemunha como cada marca é moldada muito especificamente pelo conjunto singular dos seus pontos de contacto. Neste caso, a interface, por caracterizar uma parte fundamental da experiência com o produto é, incontestavelmente, um deles. Como resultado, temos uma funcionalidade apontada à usabilidade do dispositivo a assumir um papel central na identificação e, mais importante, na definição da marca — o que, segundo o autor do artigo, atesta exatamente o quanto a evolução do significado do conceito de branding se está a expandir. Se este componente funcionar mal, até que ponto acreditamos que o *Echo* é um bom produto e uma marca forte?

Olhemos para uma área totalmente distinta, em que a definição de marca desafia ainda mais os padrões habituais: a comunicação e a promoção de cidades. No seu livro *As Minhas Aventuras no Marketing*, o incontornável Philip Kotler lembra um discurso que foi convidado a fazer em Bilbao, sobre «o desafio de a cidade atrair mais visitantes».² Com a noção de que não competia com metrópoles como Madrid, Barcelona ou Sevilha, muito procuradas pelos turistas, Bilbao estava inclinada em investir numa campanha publicitária que a pudesse colocar no mapa, ao lado das suas congéneres espanholas. Porém, perante um público de gestores e cidadãos interessados, Kotler defendeu outro caminho. Para aquele que muitos consideram o pai do Marketing moderno, o que Bilbao realmente necessitava era de uma «Torre Eiffel» — uma grande atração que despertasse a atenção e a curiosidade de pessoas de todo o mundo. Entre outras hipóteses, a ideia da construção de um museu ficou, desde logo, no ar. Contudo, havia um problema delicado: ao contrário de Madrid e do seu Museu do Prado, uma referência evidente, Bilbao não possuía uma vasta coleção de arte. Mas a lição estava bem aprendida e o ponto fraco foi transformado num ponto forte: um elemento sábio do comité, como o descreve Kotler, argumentou que não era apenas

importante a coleção de arte, como também o próprio museu em que esta estaria exposta. A cidade acabou por contratar o aclamado arquiteto Frank Gehry, e o resto é, como se costuma dizer, história: Bilbao tem um dos mais impressionantes museus do mundo, que é, por mérito próprio, uma obra de arte e a principal razão pela qual muitas pessoas de toda a parte se deslocam à cidade. O ambicioso objetivo a que a cidade basca se tinha proposto foi alcançado com nota artística: o Guggenheim de Bilbao é um dos locais mais visitados em Espanha. Segundo refere Wally Olins, até o museu ser inaugurado, «as únicas pessoas que visitavam Bilbao eram os marinheiros dos barcos que atracavam nas docas e que não tinham outro lugar onde ir». Depois, só nos primeiros três anos, «o museu gerou 500 milhões de dólares em atividade económica».³

A respeito do argumento deste capítulo, o museu confunde-se com a identidade da própria cidade e é, nesse sentido, uma peça fundamental da sua marca — quando pensamos em Bilbao, pensamos inevitavelmente no Guggenheim. É, inquestionavelmente, um elemento decisivo na perceção e na experiência com a cidade. O *Echo*, da Amazon, tem o seu anel de luz azul, Bilbao tem o seu Guggenheim. E para quem acreditava que as marcas eram constructos fechados, o mundo do Marketing e da Comunicação acabou de ficar consideravelmente mais complexo.

Curiosamente, no relato deste episódio, Philip Kotler atira o conceito de branding para o mesmo patamar da campanha de publicidade ponderada, então, pelos responsáveis de Bilbao, atribuindo-lhe, assim, um caráter de superficialidade que, como temos vindo a demonstrar, fica aquém da realidade. À sua proposta de criar uma atração para a cidade comparável à Torre Eiffel, chamou, de forma mais abrangente, *estratégia de marketing*. Esta opção semântica pode resultar de alguma falta de vontade de Kotler em abandonar o termo *marketing* — que tem como referência a disciplina que tanto ajudou a definir — a favor do mais moderno *branding*. Assim, embora os seus argumentos confirmem a perspetiva global de marca que temos estado a provar, Kotler não abdica da sua própria terminologia.

Contudo, para ser justo, também é possível que tal tenha sido uma forma deliberada de afirmar que, para o caso, eram necessários processos mais profundos do que os que são entendidos, tradicionalmente e numa visão muito estreita, como *estratégias de branding*. Na verdade, inúmeras cidades

têm investido em extensos programas de identidade visual — a que chamam vulgarmente de branding —, sem prestarem atenção ao que é verdadeiramente a sua alma (e sem resultados comparáveis ao que foi conseguido em Bilbao). Não é possível deixar de encarar estas investidas como o afirmar político de um projeto pessoal para a cidade, cunhado num poderoso veículo de comunicação — o logotipo e a identidade visual. Mas, só por si, este é um exercício de cosmética. Tal como todas as marcas, um território é mais do que qualquer iconografia gráfica criada para a sua representação. Quer isto dizer que, se por um lado a identidade visual deve refletir o espírito do lugar, sem impor ou forçar uma leitura fechada, por outro, por melhor desenvolvida a identidade visual, esta não é, por si só, a marca de uma cidade — nem nunca o poderá ser. Vários outros aspetos contribuem e determinam a impressão que fazemos de um lugar. Aspetos esses que variam, claro, de cidade para cidade. Podemos reconhecer um município tanto por elementos arquitetónicos singulares (a Torre Eiffel nunca desilude), como por acidentes geográficos únicos (o que seria de Veneza sem os seus canais?) ou ainda por um espírito muito característico dos seus habitantes (a este respeito, como veremos mais à frente, a cidade de Guimarães é exemplar). Do ponto de vista da promoção, cabe à comunicação absorver e explorar essas particularidades, para tirar partido do que torna cada cidade verdadeiramente única. Mas não pode, em todo o caso, fabricar e impor um espírito que não existe.

A provar precisamente esta premissa, Kotler lembra ainda o peculiar pedido que, em 1954, o então primeiro-ministro francês, Mendès France, fez aos seus concidadãos: France queria que os franceses sorrissem mais para que os estrangeiros se sentissem mais bem-vindos.⁴ É irónico, tendo em conta a ideia, talvez preconceituosa, que fazemos dos franceses. Mas atesta, em todo o caso, a diversidade de pontos de contacto que podem ser trabalhados para construir uma marca de cidade (começar pelas pessoas é, claro, um excelente princípio e, por isso, cuidar verdadeiramente das cidades é vital — habitantes carrancudos não fazem uma cidade agradável, por melhor que sejam as atrações turísticas). De forma mais abrangente, testemunha o quanto a definição de marca resulta da área e do contexto em que se insere, da organização ou instituição que representa e, naturalmente, do público a quem se dirige. Não existem regras fixas, preestabelecidas e válidas para todas. Cada caso é, *de facto*, um caso.

SERÁ A FELICIDADE DOS CONSUMIDORES O MELHOR CAMINHO PARA AS MARCAS?

Segundo Aristóteles, a felicidade é o bem supremo. O derradeiro objetivo humano sobre o qual, consciente ou inconscientemente, todos orbitamos. Sabemos intuitivamente que desejamos viver bem e que essa procura guia, se não todas, a maioria das decisões que tomamos.

Este é o ponto de partida de *Marca Positiva*: provar que a felicidade dos consumidores é, de facto, o melhor caminho para as marcas. Se as marcas servem o público e o público procura ser feliz, as marcas não existem senão para fazerem as pessoas felizes.

**+ AS MARCAS TÊM MAIS PARA OFERECER DO QUE
APENAS O PRÓPRIO PRODUTO.**

**+ NUM MUNDO CADA VEZ MAIS DIGITAL, É A HUMANIZAÇÃO
QUE APROXIMA AS MARCAS DO SEU PÚBLICO.**

**+ A FELICIDADE DOS CONSUMIDORES É SINÓNIMO
DE MARCAS BEM-SUCEDIDAS.**

MARCA POSITIVA = PESSOAS FELIZES = NEGÓCIO SAUDÁVEL



INFLUÊNCIA um outro olhar 20 20 editora	ISBN 978-989-668-684-0  9 789896 686840 Marketing e Publicidade
--	---