

O DESAFIO DAS MARCAS OU O CONTÍNUO DESENHO DA VIDA

«Para Hegel, pensar, realizar e articular a dinâmica da identidade é «pensar contra». É «dramatizar», na acepção radical do verbo, que designa a acção pura».

George Steiner

Dos princípios

A interrogação sobre a identidade do ser é preocupação estruturante da civilização ocidental. Dos gregos aos modernos, dos românticos aos pós-modernos, a constituição da individualidade existencial que torna único um ser permanece como a grande questão da filosofia, da tragédia, da poesia.

A questão é ainda mais crucial perante a «ruidosa cultura de massas» em que a pluralidade de solicitações e de dramatizações, virtuais a maior parte das vezes, nos leva a procurar, ainda com mais veemência, a consciência de si que faz o indivíduo e que permite a integridade perante a acção.

Mas se a identidade é uma questão crucial para os indivíduos ela também o é para quem trabalha na construção desses novos seres que povoam a nossa cultura de hoje : as marcas.

Construir uma marca mais não é do que dotar um ser – uma organização – de uma identidade específica e de uma mais valia que permita uma diferenciação acrescida na oferta aos consumidores, aos clientes, ao público em geral.

Daí que os fazedores de marcas se encontrem com os grandes debates filosóficos e existenciais comuns a todos os tempos.

A questão crucial para um humano como para uma marca é, simplesmente, a de saber até que ponto é possível reconstruir uma identidade. Ou seja, até que ponto é possível opera-

Maria João Vasconcelos

Directora-Geral da Rede Fusão/Grupo Novodesign
Professora convidada da Escola Superior de Comunicação Social

cionalizar uma identidade, no sentido que Baudrillard dá ao trabalho em comunicação, em que nunca há um simples comunicar mas um fazer comunicar.

Ao longo deste texto usarei as palavras construção, reconstrução e manipulação precisamente para significar esse acto consciente de operacionalização de uma identidade que refunde num só conceito o efeito global da comunicação de um indivíduo.

Do ponto de vista da identidade, as organizações podem ser vistas à imagem e semelhança dos seres que as constituem. Têm infância, adolescência e adultícia. Têm angústias existenciais e preocupações metafísicas. A sua unidade depende de uma consciência de si que tem de ser tão trabalhada como a de qualquer ser humano.

Só que a aprendizagem de si que os humanos fazem no seu ambiente familiar e de crescimento é, nas organizações, transmutada em técnicas operacionais a que hoje damos o nome de marketing ou de branding (gestão de marcas).

O grande desafio para os fazedores de marcas não tem tanto a ver com a resposta encontrada mas com a possibilidade de aceitação de uma perspectiva que se encontra fora do campo científico habitual.

Esse desafio é tão básico quanto o seguinte : construir a leitura de um problema tão complexo como é este da identidade através de uma disciplina técnica, através do design. Longe dos grandes debates filosóficos ou epistemológicos mas que neles bebe a sua estrutura mais profunda.

Tentarei que a presente leitura seja baseada num caso vivido, ou antes, manipulado: o caso da mudança de identidade da GALP ENERGIA – em que tenho vindo a trabalhar em conjunto com uma vasta equipa integrando todas as especialidades do design e que será usado não só como exemplo mas como mote de chamada para os diversos problemas que se constituem à volta da identidade.

Para Lévi-Strauss o design era uma espécie de bricolage. Ainda hoje e qualquer que seja o ângulo em que nos posicionemos – o da forma, o do conteúdo, o da substância – esta definição continua justa e certa.

Gostaria de partir desta perspectiva para apresentar as reflexões que a prática da gestão de marcas foi colocando seja face aos problemas que traz seja porque estas reflexões guiam, muitas vezes, os caminhos escolhidos.

Tudo é mais fácil se pensarmos que não é ciência. Simplesmente bricolage.

Do modo de ser

As pertenças

Para ir buscar na memória as raízes que permitem suportar a mudança e a renovação

A inserção de um indivíduo numa relação familiar, numa relação social, na vida pública, foi desde sempre um dos traços constituintes da sua consciência e do seu discurso, daí que as pertenças e a memória que elas arrastam sejam parte integrante da individualidade e do modo do ser.

Estas pertenças tornam-se ainda mais cruciais numa cultura e numa sociedade em que o anonimato impera, em que a diluição na massa exige um esforço constante de diferenciação, em que o volume acrescido de «players» em qualquer mercado torna ainda mais importante a genealogia e a história.

É através desta genealogia, ou mais propriamente da história que qualquer pertença traz que se constituem as linhagens de pressupostos que permitem um preconceito social (positivo ou negativo) do próprio ser.

Tal como o nome de família delimita um campo social também a inserção de uma marca no campo das organizações e nos mais vastos territórios dos seus mercados se constitui como elemento crucial da consciência e de um discurso que ao ser pronunciado e, portanto partilhado, permite a segurança de uma escolha.

Também hoje se foge dos «bárbaros» ou dos «estrangeiros» que vêm não se sabe de onde, que trazem não se sabe o quê. Colocar, construir uma marca passa portanto por definir o campo mais vasto da sua pertença – a sua nacionalidade, o seu estatuto, a sua memória.

A credibilidade associada ao novo ser que entra na linha dos nomes que fazem o nosso quotidiano tem que ser trabalhada tal qual um rito social de integração. A confiança ser-lhe-á atribuída na mesma proporção do estatuto que lhe for dado.

Daí que a construção identitária e, muito mais, a reconstrução obrigue muitas vezes a vasculhar na história os pontos de referência que nos permitem partir para a sua manipulação, depois de termos encontrado no passado valores que poderão ancorar a nova situação e muitas vezes até um protagonismo e uma aura insuspeitada.

No exemplo de reconstrução identitária da GALP ENERGIA, a história da companhia e das companhias que a antecederam foi um precioso auxiliar para a procura do novo posicionamento que viria a ser transcrito no seu símbolo.

Mais do que a portugalidade, foi um passado de inovação e de construção que antecedeu o tempo de hoje. Um passado de realizações e de apostas nem sempre fáceis, nem sempre imediatamente proveitosas mas que demonstrou que essa coragem e esse espírito de doação foram parte integrante de um legado que chegou até hoje.

Foi também esse encontro com o passado que permitiu a realização de um pequeno filme de referência em que os factos importantes da história da empresa foram cruzados com os grandes acontecimentos mundiais, elemento que se mostrou determinante na recepção da mudança junto do público interno pois este cruzamento de acontecimentos teve como consequência duas grandes linhas de força motivacionais:

- em primeiro lugar permitiu relativizar a mudança, afastando os espectros que sempre acompanham estes processos. Face ao tempo tão relativo da organização, o mundo mudou mais do que a companhia, pelo que a mudança em causa ficou quase por si só justificada, gerando em consequência uma maior apetência e um maior entusiasmo.
- por outro lado, os feitos do passado ajudam a criar a motivação para o futuro e são um bom suporte da reconstrução e da própria identidade. Permitem à nova geração a confiança de que eles próprios irão ser uma marca do seu tempo e de que essa ambição pode fazer avançar o mundo, tal como dizia o poeta.

Por outro lado, em termos de identidade visual o encontro com a memória múltipla das empresas que deram origem à GALP ENERGIA ajudou a cimentar e a justificar a decisão de recuperar dois elementos fundamentais para o trabalho de design: a cor laranja e o «G» enquanto factor de referência e de reconhecimento.

A visão

«Não amamos o que vemos, vemos o que amamos» – Régis Debray

A palavra visão é o chavão usado pelas novas técnicas de gestão e do marketing para equacionarem ao nível das empresas e das marcas, a resposta que todos nós procuramos e a que a filosofia e as religiões tentam, ao nível do indivíduo, responder.

O que faço eu aqui, para onde vou, afinal o que é que eu quero? Quem sou eu?

Todos nos deparámos num momento ou outro das nossas vidas com estas questões. Todos já buscámos no nosso interior e, tantas vezes, no exterior uma resposta que nos guiasse, que trouxesse segurança, que permitisse alcançar a serenidade de quem tem um rumo ou, antes, uma certeza.

As mesmas perguntas são ainda mais pertinentes quando estamos perante o dispositivo complexo de uma organização ou a eterna virtualidade de uma marca.

Até porque estas são as questões que dentro de um quadro organizacional tradicional foi hábito deixar para os líderes. Sem muito exagero diríamos hoje que estas são as questões a que um líder tem de responder se quer ser líder.

Só que as novas envolventes e a complexidade que descobrimos nas organizações que cresceram mais do que a unidireccionalidade da comunicação hierárquica permite abarcar, obrigam a tornar presente de forma muito clara a resposta que antes estava só no íntimo, muitas vezes inconsciente, do seu fundador.

Daí a importância que adquire, para o trabalho do design e de posicionamento, a elaboração clara de uma visão ou até mesmo a formulação das célebres missões empresariais.

A visão é, tanto quanto possível, a marcação de um destino. Ou daquilo que se pretende para um destino.

É por isso essencial enquanto parte integrante de um processo de (re)construção identitária cuja formulação dependerá desse traçado.

Liderança, globalização, multi-actividades, construção de referência, criação ou desbravamento de novos mercados ou, até mesmo, simples mudanças de perspectiva sobre a actividade tradicional ajudam a criar uma nova alma ao mesmo tempo que se constituem como detonadores de novas categorias, de novas referências, de um novo posicionamento.

É a fase de maturidade da mudança. Ao construir e definir uma visão para si própria a organização que sustenta a marca obriga-se e compromete-se com uma promessa que é vista como a delimitação do seu valor acrescentado.

Para muitos dos gestores esta exigência obriga a que pela primeira vez se interroguem sobre os seus clientes ou os seus empregados. Para outros é a interessante descoberta do lugar do verdadeiro valor. Muitos há que são quase obrigados a uma «démarche» psicanalítica para desencantarem nos seus mais profundos complexos, alguma luz e alguma esperança.

Determinar qual o ângulo por que se pretende ser escolhido é sempre o objectivo. O que equivale a dizer: ser amado. E todos sabemos quão dura é a reflexão sobre nós mesmos e quantas vezes escondemos de nós próprios esse propósito. Porque nada é mais angustiante que uma resposta negativa a essa questão.

Talvez se estranhe o emprego de uma terminologia – como a do amor – para definirmos estes aspectos mas, para as marcas, ser escolhido não basta. É, mesmo preciso, ser amado. Uma marca tem que ter fans. Verdadeiros seguidores, incondicionais apoiantes, extremos defensores. Só o amor pode aguentar um contrato sujeito a vicissitudes incontroláveis. Só ele pode fazer perdurar uma ligação que se baseia na confiança e num alimentar contínuo de expectativas. Só assim se consegue o retorno que advém da apropriação.

Não se pense no entanto que só os amadores fazem as marcas. Para além deles existe uma escala de simpatia e de implicação que regula a relação dos clientes regulares, dos clientes ocasionais, dos que aspiram a ser clientes, dos que são contra e dos que nunca serão clientes.

Daí que o nível da reconstrução identitária exija muitas vezes a possibilidade ou a necessidade de mudar o sentido da sedução. Para conquistar outros alvos, para atrair clientes cansados, para dinamizar e alimentar os incondicionais.

A imperiosa exigência de uma visão tem a ver com a necessidade de encontrar uma plataforma que sirva de orientação para a acção. Sem saber quem somos, o que queremos, para onde vamos é difícil construir. Daí que um dos pontos mais interessantes do projecto GALP ENERGIA foi a clareza e a consistência da visão definida pelo seu «managment» estratégico.

A firmeza dos seus propósitos fez parte integrante do processo de trabalho pois facilitou muitas das escolhas a que fomos obrigados, ao mesmo tempo que colocou uma maior exigência no processo.

Quando não existe visão, ela tem de ser procurada, exigida, forçada. Este é um dos maiores problemas que a (re)construção de uma identidade encontra pois a generalidade das empresas portuguesas tem pouca consciência e, também, pouca consistência na definição da sua visão.

A acção

«O simbólico não é valor (positivo, autonomizável, mensurável ou codificável) mas ambivalência (positiva ou negativa) na troca pessoal» – J. Baudrillard

Segundo Ricoeur, a identidade constituiu-se como o discurso do ser sobre ele próprio, discurso esse que delinea uma narrativa baseada no que se diz sobre e pela acção. A partir deste pressuposto é a coerência que surge como a trave em que assentam todas as escolhas.

Coerência que permite sair da igualdade repetitiva e cansativa para chegar à constância interior que define um ser. Coerência, também, que nos obriga a sair das normas restritivas nas aplicações da assinatura identitária para alcançar de forma mais pertinente e mais abrangente a verdadeira adequação aos meios, aos suportes, aos contextos. É a dinâmica da vida que fica aqui em causa e que obriga a uma nova dimensão do trabalho de design : a gestão da marca.

É esta perspectiva mais profunda da identidade que nos leva a procurar uma pluralidade de expressões e de universos para as marcas, de forma a não saturar o público, de forma a adequar cada vez melhor aos meios (como à net, por exemplo) de forma a falar com cada segmento no código mais apropriado.

A acção assume-se assim como um dos campos privilegiados da (re)construção. É preciso reaprender a fazer, fazer com um objectivo novo. Dar o novo sentido pretendido ao que sempre se fez. É preciso reinventar o fazer.

É também na acção que nos mostramos. No caso das mudanças ou reconstruções de identidade é nela que se traduz a ambição que levou a mudar, a reconstruir o edifício de valores sobre o qual se assentava.

No caso da GALP ENERGIA os novos princípios e os novos valores da acção foram traduzidos em três linhas:

- «mais do que combustível vendemos mobilidade
- mais do que gás vendemos conforto
- mais do que energia vendemos eficiência”

Estas três linhas definem precisamente a passagem para um outro nível de acção que determina e justifica precisamente a mudança de identidade, pois corresponde à transformação da oferta da marca que deixa de vender produtos para vender serviços. Ultrapassando o nível básico e indiferenciado das várias «commodities» que são o seu portfolio para assumir que o valor (tanto simbólico como financeiro) vai estar mais na relação construída do que nos produtos.

O que no fim é a verdadeira essência de uma marca.

A acção traduz-se necessariamente pela disseminação da nova atitude ao longo da organização e ao nível de todos os seus interfaces quer físicos quer humanos. Por isso, a extensão destes processos para lá do tradicional desenho de assinaturas, material gráfico ou de novos ambientes, de forma a atingir a globalidade do que é a «Client experience».

Os programas de gestão e design de marcas passam assim a abranger áreas tão diversas como a arquitectura da marca, a organização do sistema de valores e a forma como este vai contaminar e transformar os objectos que suportam a presença da marca, o que nos leva a estender os programas por todo o complexo edifício organizacional até à dinamização e melhor adequação da forma como a rede de vendas se apresenta e presta a sua acção.

Isto implicou no caso da GALP ENERGIA a redefinição dos princípios orientadores do design tanto das estações de serviço e das lojas, como dos produtos, nomeadamente, gás e lubrificantes, até às fardas e aos procedimentos de toda a rede humana que faz o interface com o público

No caso da GALP ENERGIA, para além da disseminação de uma nova identidade foi a exigência de inovação ao nível da «client experience» que nos levou a procurar os factores diferenciadores do serviço e do ambiente de uma estação de serviço, obrigando-nos a seguir valores como a tranquilidade e a confiança gerando um ambiente aberto, acolhedor e suficientemente seguro e atractivo para que um acto tão banal como pôr gasolina se tornasse numa experiência gratificante.

Em termos técnicos, isto traduziu-se na busca da luz natural, no não fechamento de horizontes, na combinação de cores que tornassem o laranja menos agressivo e mais afectivo sem perder a sua força energética. Na procura igualmente de factores de securização que passam por uma clara e correcta informação tanto como pela integração visual e comunicativa de todos os elementos que fazem o espaço – os totens de sinalização, as palas de protecção, as bombas, as lojas, os serviços auxiliares de lavagem e assistência.

Falamos aqui das estações de serviço pois elas são um dos mais importantes elementos de representação desta marca, não só pela sua acuidade na relação com os clientes e com o público em geral mas também pela sua importância no conjunto mais vasto da paisagem, quer ela seja rural quer seja urbana.

Estes princípios foram progressivamente estendidos a todos os outros elementos da empresa, quer fossem as lojas de atendimento do gás quer às refinarias ou aos edifícios de escritórios.

A visibilidade e a experiência pretendida não ficam, no entanto, confinados a um único universo relacional, atingindo todos os outros de forma progressiva e adaptada às diversas experiências que o campo de acção respectivo define.

(Re)construir uma identidade é no final (re)construir o conjunto de acções que o sujeito prossegue no seu dia a dia, adequando os novos objectivos às exigências de uma tradução concreta e real. Palpável e vivenciável.

O discurso

“A questão existencial da auto-identidade liga-se à natureza frágil da biografia que o indivíduo «fornece» sobre si mesmo» – A. Giddens

É hoje cada vez mais difícil separar o discurso da acção. Mas em termos técnicos é habitual considerar a publicidade, a comunicação de produto e relacional, as relações públicas e, até mesmo, o conjunto de presenças mecénicas e os patrocínios como os elementos mais impactantes desse discurso, seja pela abrangência de contactos que procuram seja pela presença que ocupam no espaço mediático.

Elaborar as linhas mestras desse discurso é um dos grandes desafios da estratégia de (re)construção identitária, não só pela capacidade de abrangência e de integração que ele deve ter mas, fundamentalmente, porque elas têm que funcionar como «umbrella» para um futuro que à partida não é parametrizável.

É a estratégia discursiva definida que irá ajudar a orientar a coerência da pluralidade de intervenções públicas a que uma marca é obrigada. E, quanto mais dispersa e mais abrangente for a oferta da marca maior é a responsabilidade (institucional) de que esse discurso faça parte integrante da consciência de todos os elementos da organização que a suportam. Porque são eles que no dia a dia falam.

Vários modelos são utilizados para considerar a disseminação e o entrosamento desse discurso. Na metodologia que usamos integramos a noção de hiper-espaço desenvolvida no âmbito da análise de sistemas por Jean-Yves Kevern.

Num modelo de 5 variáveis que ao logo de dois grandes eixos (actancial e ético) reparte os elementos de memória, dos procedimentos, das regras do jogo e dos valores aglutinados pela presença holística das finalidades, organizamos os traços gerais desse discurso que depois se irão concretizar em fronteiras tão distantes como as palavras do presidente, a comunicação publicitária ou o cumprimento de serviço de um atendedor.

No caso da GALP ENERGIA a promessa que funciona tanto como claim promocional como detonador da acção e da nova atitude – ENERGIA POSITIVA – foi ela própria desenhada para promover tanto o benefício da relação como a atitude pretendida. Abarca assim num único plano o público e a própria organização. Os clientes e os agentes, a relação e os elementos que a concretizam.

É a importância deste princípio que agarra cada vez com mais força a construção destas promessas ao próprio design da identidade. A procura de um eixo agregador da relação que possa

sê-lo igualmente da comunicação formal funciona ao nível do design como a construção de uma forma discursiva que é tão relevante como uma forma visual ou tridimensional.

Completando-se este circuito que vai da memória à visão, do design visual ao design do discurso tudo se torna simples. As bases da (re)construção identitária ficam lançadas, tal como o agenciamento dos cromossomas no nosso código genético determina não só as características de partida como a nossa própria evolução.

A partir daqui instala-se um certo determinismo que define o destino da marca para o qual é preciso olhar e que teremos sempre ao nosso cuidado para melhorar, actualizar, reinventar a partir de um conjunto de marcadores genéticos que lhe permitem a substância e a coerência enquanto ser.

Em sequência

A reinvenção contínua é o principal programa dos seres, se perspectivados com a devida distância.

Ao nível das marcas essa reinvenção é um programa de trabalho que se apresenta como nunca concluído, nunca totalmente previsível, nunca definitivamente estabelecido.

Porque um ser é aquilo que delimitamos dentro de uma fronteira de relações com um ambiente, a gestão de uma marca mais não é que a monitorização permanente desse limite, de acordo com uma promessa, um factor diferenciador, um valor que se pretende atingir

Como os limites dependem das interacções com o ambiente, não no sentido de respostas mas no verdadeiro sentido relacional de equilíbrio entre a fusão e a diferenciação, a construção de um valor para o ambiente (sistemas sociais onde a marca está inserida e que delimitam a escala de preferencias relacionais) define o próprio projecto do ser. Tal como define a sua procura constante de equilíbrio e lhe marca um destino que depende tanto daquilo que se programa como daquilo que se improvisa.

Construir é, assim, nesta perspectiva, reconstruir em permanência. E a identidade uma aposta contínua na vida.

Bibliografia

- Baudrillard, Jean, (1990), «L'ère de la facticité». In: *Tecnologies et Symboliques de la Communication* – Colloque de Cerisy, sous la Direction de Lucien Sfez e Gilles Coutlée. Grenoble : PUG..
- Baudrillard, Jean – *Para uma crítica da economia política do signo*. Lisboa : Edições 70, s.d.
- Giddens, Anthony, (1997), *Modernidade e identidade pessoal*. Oeiras : Celta Editora.
- Ricoeur, Paul, (1990), *Soi-même comme un autre*. Paris : Éditions du Seuil.