



# A sua empresa é esquizofrênica?

Lígia Fascioni

Um dos sintomas típicos da esquizofrenia é a perda de contato com a realidade e com o mundo exterior. Uma empresa pode ser considerada esquizofrênica quando age como um autista, voltada para dentro, sem se preocupar com a própria identidade e com o que o mercado pensa dela. Que horror, mas é claro que a sua empresa não é assim! A questão que se coloca aqui é: será mesmo que não?

## Conhece-te a ti mesmo

O primeiro passo para o diagnóstico da saúde mental de uma empresa é o autoconhecimento. Em gestão, isso é o que se costuma chamar de definição da identidade corporativa. Não se trata de responder aquela pergunta clássica sobre qual é o negócio da empresa, que você já cansou de ouvir: “não vendemos sofás - vendemos conforto e personalização de ambientes” por exemplo. Isso seria o equivalente, para uma pessoa, a perguntar a profissão dela. Interessante, claro, mas isso não define uma pessoa. Também não define uma empresa. Empresas, pessoas, entidades, instituições são todos organismos complexos que têm personalidade, história, crenças, valores, problemas, princípios, limitações, caráter, pontos fracos, medos, talentos especiais, pequenos e grandes traumas, amigos, inimigos, experiências boas e más, um nome, uma cara, um corpo. Enfim, tudo o que define uma identidade.

O processo de autoconhecimento é longo, demorado e, não raro, doloroso. Olhar para o espelho de cara limpa é duro e a maioria das empresas (e pessoas) prefere pular essa parte. Mais fácil bolar uma missão charmosa, uma visão sensacional e tocar o barco rumo ao futuro hollywoodiano que fatalmente lhe espera. Mas, se ao

olhar no espelho, em vez de uma Nicolle Kidman a empresa olha e vê uma Maria da Silva ou um João qualquer?

Primeiro ponto: cara limpa e sinceridade. É importante escolher os adjetivos certos para definir a identidade, sem fazer vista grossa só para ficar bonito. Então, vamos ao divã: você é capaz de colocar a mão no fogo pela honestidade dos seus diretores ou ética é só uma palavra sonora para propaganda? A responsabilidade social é levada a sério ou um grupo de ações isoladas, para todos verem como você é bonzinho? Tudo está realmente sendo feito para reter talentos ou capital intelectual é aquilo que o pessoal do RH só ouve falar nos cursos que a empresa paga para mostrar nos balanços anuais? Se você pedisse para a faxineira que trabalha na mesma função há cinco anos definir a empresa em dez palavras, o sentido da frase dela seria a mesma daquela cunhada com esmero na reunião de diretoria?

Eu avisei que ia doer, e pior, não há anestésicos conhecidos. Faz parte do processo escancarar a feiúra, mas também as belezas, tudo aquilo que a empresa realmente é e o que ela não é. Suas limitações, o seu jeitão, suas opiniões, da covinha no queixo ao calo no dedão. Vale a pena fazer um inventário de tudo, das manias inclusive. Reúna os gestores e definam os adjetivos que realmente descrevem a empresa. Se vocês descobrirem problemas, é uma boa hora para reconhecê-los e pensar em uma forma para resolvê-los. Os adjetivos, porém, só mudarão quando a empresa mudar de verdade.

## O que andam dizendo por aí?

Liquídada a parte do espelho, vem a segunda, que não dói menos mas também é necessária: trata-se de tirar a limpo e saber o que os vizinhos comentam a seu respeito. Parece papo de tia, mas não é. Vamos aproveitar a oportunidade para esclarecer dois conceitos que sempre foram mal compreendidos nesse ramo: a imagem e a identidade. É comum o pessoal de marketing confundir a identidade corporativa com a imagem corporativa - uns as usam, inclusive, como sinônimas. Nada mais esquizofrênico. Identidade, como vimos até agora, é o que a empresa é, com toda a complexidade que esse conceito implica. Imagem é o que ela parece ser. Em outras palavras, a imagem não é o que você diz, mas o que o outro entende.

A imagem está nos neurônios das pessoas que formam esse monstro amorfo chamado mercado. Inclua aí também os funcionários, acionistas, fornecedores, parceiros, concorrentes, todo mundo, até a sua tia que se preocupa com o falatório da vizinhança. Essas pessoas vão recolhendo,

### Diferenças entre imagem e identidade

<b>IMAGEM</b>	<b>IDENTIDADE</b>
aparência	substância
Ponto de vista dos receptores	Ponto de vista dos emissores
passiva	ativa
Reflete qualidades superficiais	Reflete qualidades duradouras
Visão retrospectiva	Visão voltada para o futuro
tática	estratégica
Associações existentes	Associações que se quer construir

Fonte: *Power Branding: building technology brands for competitive advantage*, Marty Brandt and Grant Johnson. ProBrand, 1997.

mesmo que inconscientemente, pistas e rastros que você deixa pelo caminho: o logo, o nome, um produto comprado, uma reclamação atendida, uma notícia de jornal, o comentário de um ex-funcionário, o carro da empresa furando o sinal, o moço de uniforme, uma denúncia de poluição ambiental, um caso que aconteceu com a vizinha (olha ela aí de novo), e constroem a imagem da sua empresa. É um quebra-cabeças complicado. Sucesso mesmo é quando se consegue alinhar a imagem à identidade, fazendo as duas muito parecidas, quase gêmeas.

E onde vai dar tudo isso? Se você já desconfiava, agora pode ter certeza: é na reputação, também muito confundida com imagem. Reputação é, na verdade, um juízo de valor que é feito a respeito da empresa. O mercado compara a imagem que ele tem de você com o que ele consideraria ideal e calcula a diferença - eis a reputação! É você comparado com a Nicole Kidman, observe que não é fácil.

Voilà, chegamos ao objetivo dessa conversa toda. A reputação de uma empresa é o seu bem mais valioso, é a vitamina da marca. Ela é que vai definir a proporção com que as ações vão subir ou baixar depois de um boato maldoso. É baseada nela que uma dona de casa vai achar que a lata amassada é culpa da empresa que a fabricou ou do supermercado que a vendeu - vantagem de quem tiver a melhor reputação. A opinião pública vai ser mais ou menos compreensiva em caso de um erro ou acidente em proporção direta à reputação da empresa envolvida. Os ativos intangíveis também são calculados em grande parte baseados na malfadada reputação.

### **De volta ao começo...**

Mas voltemos à identidade. Será que não é mais fácil pular direto para a construção da imagem e da reputação, sem aquela parte chata da identidade? Bom, é um risco, e, bom que se diga, altíssimo e com prazo de validade. Como vender ética se os compradores da empresa adoram ganhar presentinhos caros de fornecedores? Como vender inovação, se o logo é mais parecido com o brasão da família do fundador? Como vender responsabilidade social se todos no bairro sabem que a sua funcionária teve que deixar o filho de 5 anos sozinho em casa para trabalhar porque a empresa não tem creche?

Conhecer a verdadeira identidade da sua empresa é essencial para a construção da imagem e da reputação. Você não quer que a sua empresa seja apontada por aí como esquizofrênica, quer?

---

**Lígia Fascioni**

[www.ligiafascioni.com.br](http://www.ligiafascioni.com.br)