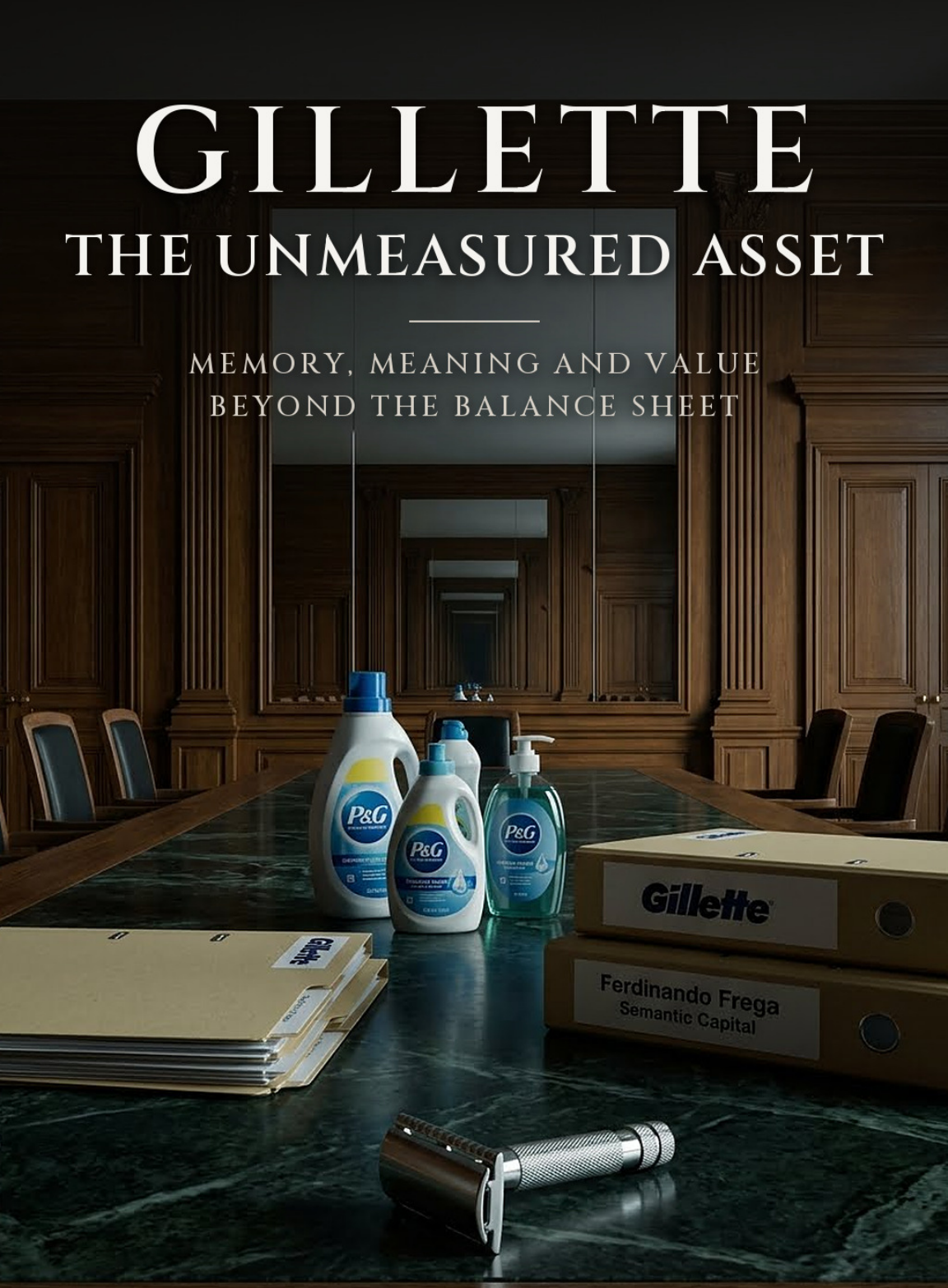
GILLETTE

THE UNMEASURED ASSET

MEMORY, MEANING AND VALUE
BEYOND THE BALANCE SHEET



FERDINANDO FREGA

GILLETTE, O ATIVO NÃO MEDIDO

SEMANTIC REALITY 2026 · FOUNDATIONS 04

Memória, sentido e valor além do balanço

Por Ferdinando Frega

Uma empresa é dona da marca.
As pessoas guardam a memória.
A memória guarda o valor.

RESUMO EXECUTIVO

Há mais de um século, a Gillette é analisada com a linguagem dos produtos, da participação de mercado, da inovação, da produção, da distribuição e do desempenho financeiro.

Este documento propõe uma pergunta diferente.

E se um dos ativos mais valiosos da Gillette não for medido por inteiro?

E se parte do valor da marca não existir dentro das fábricas, das patentes, das máquinas, dos canais de varejo ou dos relatórios trimestrais?

E se um ativo invisível estiver operando ao lado do visível há gerações?

Este relatório chama essa possibilidade de Ativo Não Medido.

Seus componentes são a memória, a confiança, o reconhecimento, a continuidade narrativa e as relações humanas.

A contabilidade tradicional mede o que as empresas possuem.

Este relatório examina o que os consumidores lembram.

CAPÍTULO 1

O PRIMEIRO BALANÇO

Toda empresa tem um balanço.

Ativos.

Passivos.

Receitas.

Fluxo de caixa.

Investimentos.

Depreciação.

O primeiro balanço é necessário.

Sem ele não haveria disciplina.

Nenhuma prestação de contas.

Nenhum mercado de capitais.

Nenhum critério de avaliação.

Os investidores confiam nele.

A gestão confia nele.

Os mercados confiam nele.

No entanto, nenhum balanço jamais explicou por inteiro por que um consumidor escolhe uma marca conhecida em vez de outra.

A transação é financeira.

A decisão, muitas vezes, é humana.

CAPÍTULO 2

O SEGUNDO BALANÇO

Existe um segundo balanço.

Não oficial.

Não regulamentado.

Não declarado.

E, no entanto, igualmente real.

Entre os seus ativos:

Memória.

Confiança.

Reconhecimento.

Familiaridade.

Reputação.

Presença cultural.

Continuidade narrativa.

Entre os seus passivos:

Confusão.

Esquecimento.

Irrelevância.

Distância.

Erosão do sentido.

Os consumidores revisam esse balanço todos os dias.

Só não o chamam de balanço.

CAPÍTULO 3

O QUE OS CONSUMIDORES COMPRAM DE VERDADE

Os produtos resolvem problemas.

As marcas reduzem a incerteza.

Um aparelho de barbear barbeia.

Uma marca tranquiliza.

Uma lâmina corta pelos.

Uma marca carrega uma expectativa.

A transação física acontece em uma loja.

A transação psicológica acontece anos antes.

Dentro da memória.

Muitas vezes os consumidores compram confiança muito antes de comprar produtos.

CAPÍTULO 4

A INFRAESTRUTURA INVISÍVEL

Os edifícios exigem manutenção.

As fábricas exigem manutenção.

As máquinas exigem manutenção.

As marcas também exigem manutenção.

Mas o processo de manutenção é diferente.

A infraestrutura de uma marca não é construída de aço.

É construída de experiências acumuladas.

Cada recomendação.

Cada presente.

Cada conversa em família.

Cada história pessoal.

Cada lembrança transmitida de uma geração para a seguinte.

As marcas mais fortes operam ao mesmo tempo no mercado e na imaginação humana.

CAPÍTULO 5

A GILLETTE COMO SISTEMA DE MEMÓRIA

A maioria das pessoas descreve a Gillette como uma marca de barbear.

Essa descrição está correta.

Também está incompleta.

Com o tempo, a Gillette se tornou algo mais complexo.

Um ponto de referência.

Um hábito.

Um ritual.

Um símbolo associado a pais, filhos, famílias, rotinas e identidade pessoal.

Os produtos podem ser copiados.

As fábricas podem ser replicadas.

A memória é mais difícil de duplicar.

Quanto maior a memória, maior o ativo oculto.

CAPÍTULO 6

A ERA DA ATENÇÃO ALGORÍTMICA

Surgiu um novo ambiente.

Os mecanismos de busca organizam a descoberta.

A inteligência artificial organiza a informação.

Os algoritmos influenciam a visibilidade.

Os sistemas de conhecimento conectam ideias.

Nesse ambiente, a visibilidade se torna um ativo.

A associação se torna um ativo.

A narrativa se torna um ativo.

A memória se torna dado.

O sentido se torna sinal.

A batalha pela atenção está se tornando, aos poucos, uma batalha pela interpretação.

CAPÍTULO 7

O SURGIMENTO DO RISCO SEMÂNTICO

A maioria das empresas entende o risco operacional.

A maioria das empresas entende o risco jurídico.

A maioria das empresas entende o risco financeiro.

Uma categoria mais nova começa a surgir.

O Risco Semântico.

A possibilidade de que o sentido de uma marca evolua fora das estruturas oficiais da empresa.

Não por meio da propriedade.

Não por meio de processos judiciais.

Não por meio da produção.

Mas por meio da interpretação pública.

Quanto mais conectado fica o mundo, mais difícil fica centralizar o sentido.

CAPÍTULO 8

O PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

Se o Ativo Não Medido existe, deveria deixar rastros observáveis.

Não rastros financeiros.

Rastros humanos.

Rastros semânticos.

Rastros culturais.

O objetivo da observação não é a previsão.

O objetivo é o reconhecimento.

Muito antes de aparecer em um relatório financeiro, o valor costuma aparecer na linguagem.

Muito antes de aparecer em um balanço, a deterioração costuma aparecer na percepção.

Por isso o Escriba propõe um Protocolo de Observação.

Não para gerir a marca.

Não para desafiar a gestão.

Não para influenciar os acionistas.

Simplesmente para observar o que os sistemas tradicionais raramente medem.

Sinal um.

Quem fala da marca quando a marca não está falando de si mesma?

Sinal dois.

Quais histórias continuam circulando sem promoção da empresa?

Sinal três.

Quais lembranças sobrevivem através das gerações?

Sinal quatro.

Quais sentidos continuam crescendo independentemente dos gastos com marketing?

Sinal cinco.

Quem gera confiança?

A empresa?

O consumidor?

Ou a relação entre os dois?

Sinal seis.

Quais narrativas estão se tornando mais visíveis nos mecanismos de busca, nos sistemas de conhecimento e nos ambientes de inteligência artificial?

Nenhum desses sinais aparece diretamente em um balanço.

No entanto, todos podem influenciar o valor futuro.

CAPÍTULO 9

TESTE DE ESTRESSE SEMÂNTICO

As organizações tradicionais fazem testes de estresse financeiro.

Testes de estresse operacional.

Revisões de conformidade.

O Ativo Não Medido exige um exercício diferente.

Um Teste de Estresse Semântico.

Sua finalidade é observar a distância entre:

Propriedade e memória.

Investimento e reconhecimento.

Visibilidade e sentido.

Comunicação e confiança.

Branding e experiência humana.

Quanto maior a distância, maior a incerteza.

Quanto maior a incerteza, mais difícil se torna a avaliação futura.

Este modelo não busca certezas.

Busca consciência.

CAPÍTULO 10

DE QUEM É A MEMÓRIA?

Uma empresa pode ser dona de uma marca registrada.

Uma empresa pode ser dona de propriedade intelectual.

Uma empresa pode ser dona de instalações industriais.

A propriedade fica menos clara quando a memória está envolvida.

Os consumidores participam da memória.

As famílias participam da memória.

A cultura participa da memória.

O tempo participa da memória.

Os elementos mais valiosos de uma marca muitas vezes vão além da propriedade formal.

Uma empresa pode ser dona de uma marca registrada.

Pode não ser dona de todos os sentidos ligados a ela.

CAPÍTULO 11

O ATIVO NÃO MEDIDO

O Ativo Não Medido não pode ser adquirido só com máquinas.

Não pode ser ampliado só com gastos.

Não pode ser preservado só com eficiência.

Preservá-lo exige continuidade.

Atenção.

Compreensão.

Cuidado.

Pensamento de longo prazo.

Porque o valor nem sempre desaparece quando os consumidores param de comprar.

Às vezes o valor começa a desaparecer quando os consumidores deixam de se importar.

A diferença pode levar anos para se tornar visível.

CAPÍTULO 12

UMA NOTA DO ESCRIBA

A finalidade deste documento não é desafiar a gestão.

Não é desafiar os acionistas.

Não é desafiar a propriedade.

A finalidade é a observação.

Existe um banco entre o capital e a gestão.

Desse banco, uma pergunta parece cada vez mais relevante.

E se alguns dos ativos mais valiosos das empresas modernas não forem os ativos medidos com mais cuidado?

A pergunta continua aberta.

A resposta pertencerá ao futuro.

DECLARAÇÃO FINAL

Os mercados são ótimos em medir o que pode ser contado.

Os seres humanos são ótimos em lembrar o que não pode.

Entre essas duas realidades está a marca moderna.

Parte fábrica.

Parte memória.

Parte balanço.

Parte história.

O ativo visível aparece nos relatórios.

O ativo não medido aparece nas pessoas.

Ambos criam valor.

Só um é fácil de contar.

Uma empresa é dona da marca.
As pessoas guardam a memória.
A memória guarda o valor.

Não vendemos livros. Construímos relações.

Gillettenarrative