

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Aproximações entre Gestão de Marca e Relações Públicas:
abordagens teóricas e conceituais

Daniel Ferreira Sarti

Porto Alegre

2012

Daniel Ferreira Sarti

Aproximações entre Gestão de Marca e Relações Públicas:
abordagens teóricas e conceituais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas, pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Dra. Karla Maria Müller

Porto Alegre

2012

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, meus agradecimentos à UFRGS que através da sua estrutura e funcionários me proporcionaram, além do ensino, o respaldo para que fosse possível estudar em Porto Alegre durante esses anos, principalmente no começo da empreitada. Sem a Casa do Estudante, o Restaurante Universitário, a primeira bolsa, dificilmente essa monografia seria escrita.

À Karla por estar comigo em praticamente todas as experiências acadêmicas. Obrigado pelas oportunidades, pelas orientações e pela paciência em ouvir minhas idéias.

À Danielle Miranda por ser a companhia mais leve e agradável que a FABICO me deu. Por ter dado o toque especial e diferenciado a todos os projetos acadêmicos e estágios que tive o privilégio de dividir com ela.

Ao Bruno Sarti pelo imenso apoio desde os dias do vestibular, nos primeiros meses de Porto Alegre e na parceria desses últimos anos.

À Adriana, que foi presença determinante e fundamental em todos os momentos da minha graduação. Obrigado pelo companheirismo, pelo aprendizado, pelo cuidado, pelas palavras de incentivo.

Aos amigos da Casa do Estudante que foram minha segunda família durante cinco inesquecíveis anos. Inviável mencionar todos e injusto citar apenas alguns.

À Mari e ao Nando pela paciência que tiveram comigo durante a realização deste trabalho, e por acreditarem que ele, um dia, seria concretizado.

Ao meu pai, por ser a fonte inspiradora em tudo que eu fiz na vida. Por saber exatamente o que eu quero dizer e o que eu preciso ouvir. E à minha mãe, por ser a pessoa mais fantástica que já existiu. Obrigado por acreditar em mim e por ser meu maior porto seguro. Sem ela os cafés da tarde não seriam tão doces. Aos meus pais, o agradecimento fica pontualmente aqui registrado, mas se estenderá por toda a vida.

RESUMO

Este estudo analisa a dinâmica que levou as organizações contemporâneas a perceberem a marca como um elemento importante para a consecução de seus objetivos. A partir disso detecta a necessidade de ampliação das análises sobre a marca e as diversas variáveis envolvidas no seu gerenciamento para, em seguida, propor uma abordagem coerente que aproxime a gestão de marca ao campo das Relações Públicas. Tal aproximação é considerada fundamental para atender as diferentes demandas atuais das organizações de modo abrangente. Ao se estabelecer uma relação direta entre gestão de marca e Relações Públicas o estudo destaca a importância de considerar esta atividade profissional de maneira ampla, englobando tanto os aspectos simbólicos quanto os aspectos funcionais da marca nas diversas interações que realiza com os diferentes públicos de uma organização. As abordagens são realizadas com base na revisão bibliográfica dos tópicos a serem discutidos.

Palavras-chave: Comunicação; Gestão de Marca; Organizações; Relações Públicas.

SUMÁRIO

1 Apresentação	5
2 Organizações e marca	11
2.1 Evolução das organizações e suas necessidades atuais	12
2.2 Uso das marcas pelas organizações	21
3 Marca: definição e evolução	24
3.1 Comunicação e marca	29
3.2 Diferentes marcas de uma mesma organização	32
3.3 Gestão de marca e suas variáveis	35
4 Gestão de marca no âmbito das Relações Públicas	43
4.1 Primeiras aproximações.....	45
4.2 Por uma postura abrangente das Relações Públicas	48
4.3 Comunicação, Relações Públicas e valores da marca	51
5 Considerações	57
Referências	59

1 Apresentação

Vivemos em um momento de interação facilitada, com intenso fluxo de informação e possibilidades diversas de escolha entre produtos, serviços, ideias, comportamento. Os indivíduos, por sua vez, dispõem de autonomia e ferramentas para pesquisar ao máximo a melhor opção a ser eleita para a satisfação de suas demandas. Ao mesmo tempo em que brotam opções de interação das pessoas com o meio social, cresce também a enxurrada de mensagens provenientes de diferentes fontes, que são ignoradas em grande quantidade, tal é o volume de informações que surgem simultaneamente. Arriscamos dizer que as pessoas estão menos atentas às chamadas que tentam seduzir – menos atentas ou estafadas –. Até a “inocente” Responsabilidade Social Empresarial, praticada por algumas organizações, já não soa tão despreziosa para quem observa de fora. Tal contexto, no qual se misturam ofertas abundantes – e muitas vezes semelhantes –, mensagens por todos os lados, enorme interação entre organizações, indivíduos e seu meio, força uma mudança constante na atual maneira de se fazer negócios e de trabalhar a comunicação para que as organizações sejam, de fato, percebidas, compreendidas e que possam diferenciar-se. É nesse ambiente carregado de particularidades que nascem novas formas de pensar a gestão organizacional.

As organizações buscam, constantemente, possibilidades de atuação para continuarem ativas, gerando benefícios e cumprindo sua missão. Recebem influências e perturbações vindas de todos os lados, que a incitam a sempre continuar esse processo de mudança. Suas demandas variam de acordo com o momento e o contexto em que estão atuando, e cada nova tendência nas práticas organizacionais necessita ser acompanhada de reflexões e adaptações aos diferentes contextos. Nesse trabalho iremos abordar um dos elementos que mais vem gerando análises e debates na esfera das organizações: a marca. Paralelamente a isso, discutiremos sobre a participação das Relações Públicas nesse processo e a possibilidade de uni-la à gestão de marca de

modo complementar. Daremos enfoque às marcas de organizações privadas, mas ressaltamos que este atributo, e seus benefícios, possuem uma abrangência que alcança todos os tipos de organização.

No contexto atual, marcado pela mudança, as marcas ganham um espaço de destaque como elemento a ser utilizado pelas organizações para lhes fornecer resultados positivos frente aos desafios que vêm se apresentando. Ativo tão pontual de uma organização, mas que carrega toda a percepção que se tem desta. Todo o trabalho de comunicação, os recursos envolvidos, as campanhas pensadas e repensadas, terminam em um julgamento de, na maioria das vezes, apenas um adjetivo. Essa marca “é sofisticada”, aquela “traz segurança”, a outra “é inovadora” etc. E assim termina a sua gestão. Em muitos casos, resumida em um único adjetivo que define a opção de uma pessoa, fica estabelecido o final simples para um trajeto elaborado.

A percepção da marca é o ponto final, é o momento decisivo, é o que importa. É onde será colocado à prova todo o investimento em pesquisa de mercado, desenvolvimento da equipe interna, criação de novas tecnologias, relacionamento com a comunidade, criação de campanhas de comunicação, tudo. Segundo Perez e Bairon (2002, p. 65), marca é “a distinção final de um produto ou empresa e que traduz de forma marcante e decisiva o valor de uso para o comprador. É um sinal distintivo”.

Atualmente a marca tem ganhado grande atenção de diferentes áreas do conhecimento como elemento a ser entendido, aplicado e, posteriormente, gerador de benefícios para as organizações. Um estudo conduzido a partir de análise bibliométrica constatou que publicações sobre a marca cresceram consideravelmente de 1989 a 2009 (período de abrangência da pesquisa), levando a concluir que se trata de um tema emergente (ZANDONÁ; GOMES; MADRUGA, 2009). Nesse sentido, como acontece com tudo o que pode ter grande impacto em diversos setores da sociedade, ela também pode ser objeto de crítica. Entretanto, seja com um olhar objetivando o desenvolvimento de seu potencial, ou visando sua crítica, a marca é um fenômeno que atraiu para si uma atenção especial nos últimos anos, especialmente no ambiente

corporativo, devido a sua capacidade de gerar benefícios por um caminho, até então, pouco explorado.

Em pesquisa feita com 50 presidentes de empresas com atuação no Brasil, que representavam parcela importante no PIB do país, foi constatado que a maioria dos executivos dessas organizações vê a marca como principal ativo intangível da empresa e, muitas vezes, estão diretamente envolvidos em sua gestão (TROIANO, 2009): “Assim como falar de posicionamento há algumas décadas era obrigatório no jargão mercadológico, falar de gestão de marcas ou de *branding* se tornou banal” (p.19).

É possível encontrar razoável publicação na área da administração, no marketing, no design, na sociologia e no campo da comunicação. As Relações Públicas começam participar do debate, mas notam-se poucas conexões entre a gestão de marca e as atribuições específicas da profissão. As publicações que dão conta do tema deixam lacunas principalmente ao determinar -ou não determinar- os limites da abrangência da marca e seus efeitos sobre a gestão das Relações Públicas. Alguns autores oferecem apontamentos que apresentam um ponto de partida para pensar a relação entre estes dois elementos, muitos dos quais formarão a base para os rumos desse trabalho.

Nos Estados Unidos, por exemplo, Reis & Ries (2006, p. 200) alertam que “durante as últimas duas décadas as relações públicas eclipsaram a propaganda como a força mais poderosa no *branding*”. Os mesmos autores lideram uma corrente em prol das Relações Públicas e gestão de marca, principalmente no que se refere ao lançamento de uma marca.

Ao mesmo tempo, Ferrari (2009) fala sobre a necessidade de os profissionais da área começarem a ter novos olhares sobre a comunicação corporativa, estando atentos às constantes mudanças que vêm ocorrendo nesse cenário. Algumas vezes, mesmo sem haver o foco em Relações Públicas, podemos verificar no pensamento de alguns autores uma conexão latente entre esta área e a gestão da marca. No trabalho de atribuição de valor nos atributos de uma marca de Aaker (1998) é possível encontrar possibilidades de atuação das Relações Públicas para impactar diretamente

nos atributos essenciais de uma marca: lealdade, qualidade percebida, conhecimento da marca e associações da marca.

Na dimensão simbólica, com foco no significado da marca (SEMPRINI, 2006; BATEY, 2010) percebe-se possibilidades de participação nos planos de marca, moldando o trajeto que seu significado terá, idealmente, para os consumidores. Estes últimos três autores pouco citam as Relações Públicas e praticamente ignoram sua participação no processo de gestão de marca, mas após uma análise mais atenta é possível estabelecer facilmente relações consistentes entre os dois conceitos.

A partir desses e de outros apontamentos na bibliografia percebe-se caminhos ainda pouco explorados no que se refere à gestão de marca no campo das Relações Públicas. É fundamental unir esses dois elementos sob o maior número de pontos de vista possível, pois apenas entender a importância da marca no mundo corporativo, sem levar em conta os relacionamentos, a comunicação e as especificidades de cada tipo de organização, não atende as verdadeiras demandas desta. Do mesmo modo, praticar Relações Públicas atualmente deixando de entender alguns conceitos de gestão de marca e sua relação com a consecução dos objetivos organizacionais significa exercer uma profissão que parou de se atentar para as mudanças contemporâneas.

Dito isso, e no intuito de alcançar o objetivo geral deste trabalho, buscaremos encontrar pontos que aproximam, coerentemente, a gestão de marcas com as práticas de Relações Públicas. Para ampliar o escopo de análise e detalhar algumas explicações, temos como objetivos específicos: refletir sobre os movimentos que levaram as organizações a usarem a marca estrategicamente; discutir acerca da relatividade do valor da marca nos diversos contextos em que ela atua; examinar a necessidade das Relações Públicas em participar do processo de gestão da marca.

A pesquisa bibliográfica foi a base utilizada para a realização deste trabalho, e forneceu suporte desde a concepção até sua conclusão, assim como sugere Stumpf (2009). Tal método foi o elemento fundamental para a construção do problema de pesquisa, pois através dele foi possível encontrar na literatura certa carência ao se

relacionar gestão de marcas e Relações Públicas. Também foi o ponto de partida para a determinação dos objetivos da pesquisa, tanto para esclarecer o porquê da necessidade de se usar a marca estratégica nas organizações e também pelas Relações Públicas, quanto para detectar caminhos ainda pouco explorados a serem trabalhados. E assim seguiu-se com o apoio bibliográfico até o estabelecimento das considerações finais.

Além da apresentação, considerações e referências bibliográficas o trabalho está dividido em três partes. Antes de buscar a compreensão da marca organizacional é necessário entender a sistemática de funcionamento das organizações, e como se deu a necessidade de apropriação da marca ao longo do tempo. Para isso, o capítulo dois realiza uma análise da história das organizações, relata seus desafios no contexto contemporâneo e apresenta os usos que elas fazem das marcas em seus atuais processos de gestão.

No capítulo três são apresentados aspectos que levam ao entendimento do que é marca, quais são suas características e como ela se insere no contexto das organizações. É descrita sua evolução histórica até culminar nesse ativo que é considerado, por muitos, o mais valioso das organizações contemporâneas. Por fim, discorre-se sobre a gestão de marca e suas especificidades, levando em conta sua relação com os diferentes tipos de organizações e públicos.

No capítulo quatro é inserida a atividade de Relações Públicas, vista como processo fundamental de integração organizacional através da gestão dos relacionamentos e da comunicação, que tem a capacidade de olhar para dentro da organização e enxergar possibilidades de aproximação e abertura de diálogos estratégicos com os diversos tipos de públicos. Além disso, essa parte do trabalho justifica a possibilidade de ampliação do escopo de atuação das Relações Públicas e fornece uma aproximação de seus preceitos com elementos da gestão de marcas.

É válido destacar que esse texto amplia as discussões sobre gestão de marca e Relações Públicas que foram publicadas anteriormente em dois artigos¹, os quais servirão de base para o desenvolvimento de novas reflexões que serão apresentadas aqui.

¹ Os artigos “Comunicação Organizacional e Relações Públicas na Gestão de Marcas” (SARTI, 2009) e “Gestão de Marcas e Relações Públicas: Questionamentos e Aproximações” (SARTI, 2011) foram apresentados, respectivamente, no X e XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul pelo autor desta monografia de conclusão de curso.

2 Organizações e marca

Antes de aprofundar as discussões sobre a marca é fundamental entender sua importância sob a ótica das organizações, analisando de que maneira, e por que, se desenvolveu a percepção e a necessidade do uso desse atributo ao longo do tempo nas esferas organizacionais. Neste capítulo trataremos da relação organizações – marca, tendo como pano de fundo as mudanças constantes que obrigaram as organizações a repensarem suas estruturas, seu modo de atuação perante os públicos, suas estratégias mercadológicas, sua comunicação, para continuarem presentes e atuando na sociedade em transformação.

Ao longo da história da humanidade as organizações evoluíram em seu modo de agir, de se integrar ao meio, de produzir, de gerar benefícios. Como relata Kunsch (2003), as mudanças mais significativas ocorreram a partir da revolução industrial, com o surgimento da máquina a vapor, mudando drasticamente os processos de produção, as relações de trabalho e abrindo caminho para constantes inovações tecnológicas que surgiram e motivaram novas abordagens no campo da gestão. E a marca esteve presente em grande parte desse processo, desde seus usos mais primitivos até o estágio em que se encontra hoje, em que é vista não só como fator de identificação e diferenciação, mas como sintetizador de todas as impressões dos públicos, funcionando como um elemento de relacionamento. Através da gestão da sua marca, uma organização pode se inserir em diversos espaços, “vendendo” suas promessas e gerando uma determinada imagem na mente das pessoas.

Para compreender a relação entre a marca e as organizações é importante frisar as características destas, sua relação com o ambiente externo e as mudanças no cenário mundial. Tudo isso molda a maneira como foi introduzida a questão da marca no ambiente organizacional e explicita sua importância estratégica na contemporaneidade.

2.1 Evolução das organizações e suas necessidades atuais

É pela possibilidade de conseguir atingir seus objetivos mais facilmente que o homem se une a mais uma ou várias pessoas e juntos dão forma a uma organização. Essa é a base de tudo, uma junção de esforços para um fim comum. Na sociedade contemporânea toda nossa vida se desenvolve em meio a organizações, e é através delas que o ser humano obtém o que precisa. O homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, e delas depende desde o momento que nasce, dentro de organizações de saúde, também quando inicia os primeiros passos da sua vida escolar nas organizações de ensino, passando pelo momento em que ganha seu salário, paga seus impostos, trata da sua saúde, pratica sua fé religiosa, obtém produtos e serviços essenciais para sua rotina diária, dentre outras infinitudes de circunstâncias em que estão presentes as organizações. É o que Peter Drucker chamou, na década de 1960, de “sociedade de organizações” (DRUCKER, 1993).

O desenvolvimento das organizações ao longo do tempo sempre ocorre em paralelo a tendências ditadas por uma época, revelando o caráter indissociável das organizações com o seu ambiente, pois elas fazem parte do tecido social. Não são um elemento desconectado do seu meio, que apenas usam pessoas para atingir seus objetivos. Por isso a busca por novos olhares sobre sua gestão estratégica não devem ser encarados como prejudiciais à sociedade. As organizações trazem inúmeros benefícios ao seu meio, muitos dos quais nunca seriam conquistados se não fosse por elas. Estas, para Motta e Bresser-Pereira, são instrumentos fundamentais para o processo de transformação da sociedade, pois “são a condição para o desenvolvimento econômico, político e social” (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 2004, p.3).

Desvios na função social das organizações já foram muito mais frequentes, mas tal postura vem perdendo espaço para a necessidade de uma atuação cada vez mais consciente e ética, como veremos adiante. Portanto, a tentativa de reflexão sobre os usos da marca pelas organizações apenas fazem parte de uma evolução nos processos

de gestão, em um cenário que conduz a práticas responsáveis, e de maneira nenhuma privilegia uma pequena parte de beneficiados em detrimento de uma maioria prejudicada.

Um ponto fundamental para iniciar a reflexão sobre organizações está no fato de elas dependerem do meio para sobreviver e exercer suas atividades. Para Simões (1995), as organizações são um sistema aberto no qual influenciam e são influenciadas pelo ambiente em que se situam. De acordo com o autor a

Organização é um sistema operacional de papéis desempenhados por pessoas, constituídas em grupos psicológicos, a fim de atingir objetivos específicos, na dependência de valores, informações, decisões, recursos materiais e financeiros e mercado (1995, p. 54).

Há diferentes tipos de organização e diversas formas de classificá-las. Essa especificação pode ser feita de acordo com o tamanho, tipo de atividades que desenvolvem, pela sua abrangência de atuação, levando-se em conta também se são organizações públicas (primeiro setor), privadas (segundo setor) ou sem fins lucrativos (terceiro setor). Há outros pontos que podem ser considerados ao classificar uma organização, e diversos autores já realizaram esse trabalho com olhares diferentes sobre o assunto. Mas como destaca Kunsch (2003), não há uma teoria única, aceita universalmente, porém, para os fins deste trabalho, explicitar a existência de diferentes formas de classificar as organizações reforça a necessidade de se pensar ações e estratégias de gestão levando em conta as particularidades de cada caso, o que terá efeito nas formas de atuação organizacional, inclusive na gestão de marcas.

A história das organizações e sua atuação na sociedade são dirigidas por mudanças tecnológicas, políticas, sociais e econômicas. No período anterior à sociedade urbana, mecanizada e capitalista, dominavam o trabalho baseado na prática e na tradição, com a valorização do artesão, em que permeava uma racionalidade econômica ainda incipiente. No ambiente externo predominavam a imobilidade, a repressão religiosa, a submissão da mulher e uma participação democrática praticamente nula.

Surge, então, o período das sociedades urbanas estruturadas, do culto ao progresso e técnica, no qual despontam as grandes organizações. O mundo assiste a uma mudança radical em todos os níveis sociais. As cidades crescem, e com o êxodo rural surgem o choque cultural e novos problemas sociais, acompanhados pela presença cada vez mais forte das organizações. O progresso modificou as relações entre empregadores e empregados, que anteriormente se dava em escalas menores, em contatos interpessoais e familiares, com base em um sistema de manufatura doméstica. As máquinas aumentaram drasticamente o volume de produtos produzidos em determinado espaço de tempo, resultando na expansão dos mercados e dos intercâmbios comerciais. A produção que antes era feita, muitas vezes, por uma única pessoa do início ao fim, passava a experimentar a divisão do trabalho e, conseqüentemente, a necessidade de readaptação e releitura do processo como um todo.

No início do século XX o pensamento mecanicista predominante nas organizações, a busca pela eficiência na produção, conduziu o homem a ser solicitado a trabalhar de maneira semelhante às máquinas. Nesse período, idéias de Frederick Taylor – taylorismo – amplamente aplicadas e reconhecidas, levaram às organizações novas possibilidades de executar o processo produtivo da época. Seus preceitos pregavam o rendimento máximo, racionalização e eficiência operacional total. Os trabalhadores estavam engessados por uma rotina repetitiva, de produção em massa e em menor tempo possível, com tarefas individuais muito bem delimitadas. Essas idéias ocasionaram uma revolução na maneira de se pensar as organizações, de baratear custos e ampliar mercados. O início da indústria automobilística nos Estados Unidos, por exemplo, obteve sucesso e amplitude baseada nessa base ideológica e na inclusão, por parte de Henry Ford, de algumas adaptações na linha de produção. É nessa mesma época que Henri Fayol, com idéias complementares às de Taylor introduz novos conceitos na estrutura das organizações, inovando ao desenvolver o corpo de um processo administrativo com delimitações no âmbito técnico, comercial, contábil, financeiro, administrativo e de segurança.

Assim, nos primeiros anos do século XX as organizações já dispunham de uma filosofia de gestão, que pensava as estruturas tanto em nível de produção como nos processos e tarefas administrativas. Tais visões não ficaram estagnadas no passado, e baseiam muitos processos organizacionais utilizados hoje em dia. Esses modelos organizacionais, porém, começaram a apresentar suas fraquezas com os novos desafios impostos às organizações com o passar do tempo. Além de desgastar e limitar o potencial do trabalhador, o mecanicismo e uma estrutura fechada em si mesma impunha dificuldades de adaptações pelas organizações em relação às mudanças no ambiente externo. As bases conceituais da “organização-máquina”, concebida dentro de um sistema fechado foram importantes e eficientes para os problemas básicos e estruturais das organizações, mas se mostraram insuficientes para os novos desafios que estavam por vir.

Existem outras teorias organizacionais que surgiram em seguida para dar conta da complexidade existente dentro das organizações e também na relação entre estas e o mercado, a sociedade, a economia, o governo. Optou-se por descrever apenas o início dos movimentos que pensaram racionalmente as organizações, para então, ser possível inferir que elas não são estáveis, pois, por mais que resultados positivos possam ser obtidos em determinado momento da história, diversos elementos dinâmicos, externos e internos, fazem com que novos olhares e novas abordagens sejam requisitados constantemente para responder às mudanças de uma época e realizar a manutenção efetiva dos objetivos organizacionais.

Mudanças no processo de produção, de comercialização, no trato com a massa operária revelam parte do complexo mundo das organizações que estava ascendendo desde a revolução industrial. É a partir desse momento que alguns teóricos procuram entender e explicar o impacto das organizações na sociedade. Surgem os questionamentos acerca da exploração dos trabalhadores, das desigualdades sociais, dos impactos no meio ambiente, e os custos da modernização acelerada. As organizações entram na pauta das discussões, e já não são vistas apenas como progenitoras das maravilhas modernas.

O próprio surgimento da atividade de Relações Públicas, no início do século XX, nos Estados Unidos, foi decorrente de pressões sociais acompanhadas de iniciativas governamentais que passavam a proteger trabalhadores em um ambiente dominado até então por industriais inescrupulosos que visavam o lucro a qualquer custo. A frase *the public be damned* (o público que se dane), dita à imprensa por um dos criadores das ferrovias americanas sobre as atividades de sua empresa, dá um panorama de como chegou a ser a postura das organizações naquele período.

Um dos primeiros sinais de mudança na maneira como as organizações conduziam suas operações foi sentido nos Estados Unidos, e são relatados por Wey quando diz que

Inicia-se uma pressão dos próprios trabalhadores, contra os barões ladrões e surge uma literatura e um jornalismo de denúncia. O movimento populista e dos *Greenbackers* (notas do tesouro) cristalizam-se no Movimento Progressista, tendo líderes filósofos como John Dewey; reformadores cívicos, educadores e publicistas; tinha Roosevelt como candidato, em 1912, cujas diretrizes políticas incluíam um forte governo nacional que tomaria medidas positivas para proteger o povo contra os interesses gananciosos. Incluía a regulamentação dos negócios, a proibição do trabalho das crianças, salário mínimo para as mulheres, jornada de oito horas para mulheres e crianças, indenização por acidente de trabalho, a criação de um Ministério do Trabalho, aposentadoria e o seguro contra doença e o desemprego (1986, p.30).

Percebe-se que a sociedade estava mudando. As leis, pouco a pouco, foram se adaptando às demandas dos trabalhadores e do meio ambiente, os grupos sociais se tornaram mais conscientes e organizados, a opinião pública encontrava respaldo e força nos meios de comunicação de massa, além de outras mudanças gradativas que fizeram com que as organizações fossem obrigadas a reorganizarem-se para continuarem existindo, realizando suas atividades e gerando lucro.

O final da Segunda Guerra Mundial redesenhou o mundo e a economia global. As empresas crescem e ganham poder, mas dessa vez sob um contexto diferente das décadas anteriores: “Finda a primeira metade do século XX, tem-se um novo homem e uma nova arquitetura econômica. Perde força, cada vez mais a postura do ‘dane-se o público’. A questão agora é: ‘do que é que o público gosta?’” (BALDISSERA e SÓLIO, 2008 p. 57).

Dito isso, passamos a considerar as organizações como sistemas perturbados a todo o momento e reorganizados de acordo com essa dinâmica. Tanto o paradigma moderno como o pós-moderno consideram as organizações como ambiente de relações de poder através de uma relação assimétrica entre os atores, sendo que essas formas de poder geram movimentos de resistência. O pensamento pós-moderno substitui o conceito de organizações estáveis, introduzindo a ideia de mudança permanente.

Trata-se de uma organização resultante da pluralidade das representações e do desencontro de interesses, o que introduz uma dimensão política na atividade organizacional. Neste caso, a essência da organização é a impermanência e não a permanência, a multiplicidade e não a unidade, o movimento e não a quietude (CUNHA; CUNHA; MENDONÇA, 2010, p. 26).

Para Simões, a característica política das organizações pode ser explicada devido aos seus atributos de “exercício de poder, tomada de decisão, processo de escolha, conflito, coalizões, ideologias, normas, negociação, dominação, etc” (1995, p. 37). Baldissera também discorre sobre as organizações e exercício de poder ao dizer que organizações

se materializam como diversidade de propósitos e se atualizam em diferentes relações de poder. Por mais que os objetivos organizacionais possam ser diversos, parece que, em algum grau, sua realização exige o exercício de algum tipo de poder. Assim, mesmo que nem sempre seja sob o prisma dos processos planejados, a existência das organizações (e seus fazeres), de alguma forma, exerce-se como poder sobre sua alteridade (pessoas, públicos, sociedade) (2009b, p.2).

Portanto, as ações da organização contemporânea objetivam legitimar o poder decisório que a organização exerce sobre seus vários públicos, no trato dos interesses individuais e coletivos envolvidos na relação. Simões define legitimação como

o ato de colocar bons argumentos, para que uma decisão seja caracterizada como um direito de quem decide e justa para as partes envolvidas. A legitimação serve para mostrar como e por que a organização está aparelhada para exercer seu poder, de tal modo que sejam providenciados os valores que tornem uma sociedade reconhecível (1995, p.194).

Assim, as atuais necessidades organizacionais não são apenas gerar lucro, ser líder de mercado, ter um bom produto ou um bom serviço, antes de tudo elas

necessitam conhecer a si mesmas e atentar para sua função social. Precisam ser legitimadas e entender de que maneira o meio em que atuam pode interferir para a consecução de seus objetivos, pois se encontram em um ambiente onde há padrões criados e consolidados através da interação social, no qual todos os princípios, internos e externos, inclusive de âmbito mercadológico, são guiados dentro de uma realidade socialmente construída (FONSECA, 2003).

O novo olhar das organizações sobre os públicos e sobre o ambiente, considerando-os muito mais complexos e ativos, faz com que mude também o modo como elas se comunicam. Anos atrás, quando havia, a comunicação planejada pelas organizações era majoritariamente unilateral, de dentro para fora, mecanicista, tampouco havendo distinção de tipo de mensagem de acordo com quem a receberia.

Atualmente vemos o apogeu da colaboração, do participativo, do *feedback*. Brotam canais de interação entre as organizações e seus públicos. Hoje, com a tecnologia, já é possível dialogar com nichos cada vez menores da sociedade, e a comunicação dirigida ganha força e importância sobre a comunicação massiva. Para Gracioso (2008), a propaganda, que já foi o principal fator de consolidação das marcas, agora busca soluções para se reinventar. Ele ainda explica que até recentemente era a propaganda que introduzia novos estilos de vida e hábitos de consumo na vida das pessoas, através dos anúncios e comerciais que ensinavam aos indivíduos os novos hábitos de higiene pessoal, higiene doméstica; que enfatizavam os inúmeros benefícios adquiridos pela compra de um automóvel; criavam padrões de beleza, saúde e comportamento.

Aos poucos o ambiente dava sinais de que determinado tipo de aproximação publicitária tem suas limitações e sozinha não atende as necessidades organizacionais. Era preciso buscar formas alternativas e eficazes de diálogo com os públicos e ter em mente as dificuldades constantes em se estabelecer uma comunicação eficiente, pois como alerta Kunsch (2003), as organizações não devem confiar na mera realização de atos comunicativos, acreditando que todos os seus esforços nesse sentido causam nos diversos públicos o efeito desejado e que serão respondidos e aceitos da maneira que foram intencionados. Segundo a autora, é necessário levar em conta a complexidade

existente no processo comunicativo, bem como os condicionantes individuais e influências externas em relação direta com o contexto em que o processo é estabelecido.

Tendo em vista essa necessidade de analisar a comunicação organizacional de forma abrangente, Baldissera (2009a) também enxerga a organização sob um ponto de vista dinâmico, interdependente em relação ao seu meio, e que é constantemente desorganizado e reorganizado por tensões, disputas, perturbações, os quais tendem a forçá-la a rearranjos. Desse modo, o autor alerta para a necessidade de considerar três dimensões da comunicação organizacional: organização comunicada, na qual a própria organização seleciona o que deve ser comunicado; organização comunicante, que ocorre quando, de alguma forma, e em algum nível, há a interação de uma pessoa/público com a organização; e organização falada, que consiste na comunicação informal indireta que se estabelece fora do domínio organizacional, mas que dizem respeito à organização, como, por exemplo, uma conversa sobre a organização no almoço em família na casa de um funcionário. Tal visão sobre a comunicação organizacional explicita a abrangência das possibilidades de uma organização se apresentar no meio social, e mais que isso, revela muito do seu caráter pouco estável e de difícil controle. “Assim, mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém – alteridade – atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela e assumir isso como comunicação, então será comunicação” (BALDISSERA, 2009a, p.118). Por esse motivo é válido atentar para a imensa gama de possibilidades e cenários resultantes da comunicação organizacional, que vão além do “controle” pretendido pelo planejamento da comunicação.

Novos olhares sobre a complexidade da relação organização – públicos evidenciam as inúmeras variáveis do processo de comunicação, planejado ou não, das organizações. Estas, ao mesmo tempo, reconhecendo seu formato dialógico, instável e passível de interferências, passam a se dar conta que trabalhar a comunicação organizacional não é trivial. Esforços para serem percebidas e compreendidas são cada vez mais planejados, assim como é grande o esforço para acompanharem qual é o resultado desse planejamento. Seja qual for a maneira como determinada organização

lida com o planejamento de sua comunicação, parece que o estágio em que predominava a emissão de fluxo de informação já foi superado e, independentemente da abrangência com que as organizações lidam com sua comunicação, há uma consciência crescente de que o processo comunicacional não é tão simples como era percebido décadas atrás.

A pontuação de alguns fatos históricos, acompanhada de diferentes formas de enxergar as organizações e seus processos serve para sinalizar o quanto elas estão em constante mudança e o quanto necessitam readaptar periodicamente seu modo de produzir, de comunicar, de se relacionar. Como participante de um processo em que estão em jogo vários atores sociais e diversas variáveis que podem influenciar a organização, é imprescindível que ela esteja aberta aos sinais vindos de vários lados, os quais podem ser citados as demandas sociais, tendências de mercado, a introdução de novas leis, regulamentações, movimentação da concorrência, e assim por diante. Além do mais, foi visto que elas despertam os mais diversos olhares, análises e críticas, algumas das quais trabalhando a favor das organizações, seja na melhoria de processos de produção, no desenvolvimento de relações estratégicas com seus *stakeholders*, na capacitação de sua equipe etc. Mas há também o movimento de crítica, os órgãos de fiscalização, os grupos ambientais, os sindicatos, os clientes e todo um corpo focado no acompanhamento de suas atividades. São movimentos distintos e atuantes, um interno e outro externo, forçando uma evolução constante das organizações atuais.

E nesse processo evolutivo as organizações vislumbram no ativo marca, muito mais que apenas um sinal gráfico que a distinga de outra organização. A marca passou a representar e dar voz a todo o esforço das organizações contemporâneas no desenvolvimento de suas estruturas administrativas, de produção, na postura ética com que estabelece suas relações sociais, na qualidade de seus produtos e serviços, na assistência aos seus clientes etc. Já é reconhecido que é pela marca que a organização se relaciona com vários públicos, seja na comunidade em que atua, no produto disponível nos pontos de venda, na comunicação mercadológica, na bolsa de valores, nas parcerias comerciais.

A marca concentra todas as impressões de uma organização nos seus diversos pontos de contato social. Se antes a marca apenas era usada para garantir aos consumidores um produto/serviço de qualidade e de boa procedência, agora, cada vez mais, ela remete à organização e todas suas práticas sociais. Os caminhos que levaram a essa nova postura da marca no processo evolutivo das organizações serão descritos a seguir.

2.2 O uso das marcas pelas organizações

Atualmente, a marca já é vista como sintetizadora das impressões de determinada organização, sendo a comunicação organizacional o meio que lhe dá formato e a coloca no campo de relacionamento com os diversos públicos. Essa é a função mais abrangente na maneira como esse atributo é gerenciado. Entretanto, é válido pontuar de que maneira, e quando, ela passou a ser usada como fator estratégico pelas organizações.

Até a metade do século XX a variedade de produtos e serviços não era significativa comparada à quantidade que temos hoje. Grandes empresas eram dominantes e quase únicas em seus respectivos setores, e usavam a marca apenas como identificação que garantia aos consumidores a boa procedência dos produtos e serviços. A partir dos anos oitenta, já no cenário da globalização, além do aumento das opções de compra e da concorrência, houve o desenvolvimento significativo da comunicação publicitária e as possibilidades de reprodução de mensagens nos meios massivos de comunicação, com apelos visuais e sonoros que davam um ar sedutor às mensagens. O enfoque dado à marca nesse estágio é menos objetivo que o anterior, assim, busca-se destacar as qualidades da marca além do produto. Algo que somente aquela marca pode proporcionar, ainda que vendendo o mesmo produto/serviço da concorrente (SEMPRINI, 2006). É nesse período que a marca passa a ser usada como um diferencial ao aproximar o consumidor do caráter simbólico da aquisição de determinado produto ou serviço, numa relação repleta de significados, de aspectos psicológicos e culturais.

Por mais que elementos simbólicos da marca estejam em foco, algumas organizações ainda necessitam usar a marca com menos requinte, e isso não significa dizer que se está falando de uma organização ultrapassada. Primeiramente é preciso ter em vista que o nível de complexidade da marca está ligado aos diferentes tipos de organizações existentes, pois as particularidades de cada organização fazem com que estas atribuam à sua marca diferentes níveis de importância. Algumas delas, como as que negociam *commodities*, por exemplo, tem sua marca² gerenciada de maneira simples e objetiva, nos moldes de como era trabalhada no início do século passado. No entanto, as mudanças no contexto contemporâneo fazem com que essas organizações na contemporaneidade tenham demandas gerenciais totalmente diferentes em muitas outras áreas, como na comunicação, além de mais recursos técnicos para aproximá-las de seus públicos.

O estágio atual da marca continua com foco na diferenciação, mas dessa vez, além da inclusão da gestão de seu potencial subjetivo no processo, sua abrangência ampla se torna fundamental para guiar a organizações em todas as esferas de relacionamento. A nova postura empregada à marca a insere em todos os níveis organizacionais, não só no momento de interação entre o produto e o comprador. Dada às demandas atuais, a ela é solicitado o cumprimento do papel de representação da organização em todos os seus pontos de contato com o meio social, sob diferentes roupagens, mas com o objetivo de apresentar um conceito único, que lhe agregue valor, comunique seus benefícios e a diferencie das demais.

As organizações mudaram, e mudam constantemente, para continuarem atuando. O desenvolvimento de novos processos e a obtenção de tecnologias avançadas, às vezes, não é indicativo de sucesso. O que uma organização comunica hoje já não é o que comunicava antes, e a maneira com que comunica também não é igual. O potencial de suas mensagens mercadológicas já não tem tanto vigor. Além disso, precisam driblar a falta de atenção de indivíduos cada vez mais sobrecarregados de informação. Está mais difícil encontrar elementos que diferenciem uma organização

² Esse exemplo é mais bem aplicado em organizações que negociam *commodities*, mas que não construíram sua estratégia de negócio baseada em um grande valor atribuído à sua marca.

de sua concorrente, que a torne única. A globalização fez com que os mercados estejam acessíveis a qualquer uma e seja disputado quase que igualmente por várias organizações. As estratégias mercadológicas são semelhantes e o público tem a sua disposição uma vasta possibilidade de opção. As organizações buscam esse potencial de diferenciação no preço de seus produtos/serviços, na assistência e suporte ao cliente, no design, qualidade, na aquisição de novas tecnologias, na marca etc. Como se não bastasse, necessitam encontrar meios de legitimarem-se perante a sociedade que está mais bem informada e organizada. Essas estratégias, no entanto, parecem depender do potencial de diferenciação existente em determinados tipos de mercado. Ou seja, alguns deles permitem o uso de uma gama maior de estratégias de diferenciação do que outros, mas a marca tem o poder de diferenciação em qualquer tipo de mercado, em maior ou menor nível.

A marca tornou-se mais que uma opção, para muitas organizações ela é o seu principal ativo, sua ferramenta de relacionamento no qual é depositado todo o potencial de diferenciação organizacional, que fará com que nada lhe seja igual. Neste sentido, como será apresentado no capítulo seguinte, há evidências de que nem sempre a marca está acima de todos os outros elementos organizacionais, porém ela surgiu no contexto atual como uma alternativa funcional para os desafios de gestão que se apresentam para as organizações.

3 Marca: definição e evolução

Até aqui foi visto como as organizações avançaram no modo de analisar e gerir seus processos, assim como na maneira de atuarem no meio social. Paralelamente a isso se percebeu como a marca foi apropriada por elas nesse contexto evolutivo para lhe oferecer benefícios diversos. Agora, a marca será analisada mais detalhadamente, de modo que seja possível a compreensão de suas características, seus limites, e das possibilidades que ela oferece ao ser acionada.

A marca é um elemento de identificação, diferenciação e posse, que se manifesta através de um nome, sinal, símbolo, desenho ou da associação desses elementos, sendo o nome de uma marca a parte que pode ser pronunciada e a logomarca a sua representação gráfica. Como assinatura, demarcam organizações, ideologias, bens e serviços, e fazem parte de um sistema de identificação visual que modela a “fisionomia” do que representam, traduzindo visualmente seu conceito de identidade. Entretanto, seu potencial extrapola os limites dos usos, aplicações e divulgação de uma logomarca, e reduzi-la a esses fatores significa limitar sua atuação e interação social.

Inúmeros casos ao longo da história registram o uso das marcas, ainda com características diferentes das atuais: seja com a finalidade identificar um animal de uma propriedade através de um símbolo gravado em seu couro; como forma de garantir segurança ao consumidor no momento da aquisição de um produto de reconhecida procedência; ou ainda como proteção legal ao produtor de certa mercadoria. O uso deste artifício em operações comerciais foi, inclusive, um elemento alternativo à escrita, dado o grande índice de analfabetismo em civilizações antigas.

Na idade média uma regulamentação, que entre outras coisas determinava os produtos que seriam vendidos em certos mercados, definia as características fundamentais que deveriam ter os produtos e, finalmente, obrigava a identificação de todos os bens artesanais de modo a facilitar o controle e identificar possíveis transgressões. Assim, um mesmo produto poderia trazer várias marcas de

procedência. Uma peça de tecido, por exemplo, poderia trazer a marca do tecelão, do tintureiro, do mestre tecelão e da autoridade que supervisionava o processo de produção (GARCÍA, 2005).

Mesmo sem a obrigação de utilização, como na idade média, a marca continuou a ser usada nos períodos seguintes. Destilarias escocesas do século XVI marcavam seus barris de uísque com o nome do fabricante, que posteriormente seriam embarcados em navios para a comercialização fora de seu local de fabricação, dificultando assim sua substituição por outros uísques mais baratos. Tabernas e *pubs* ingleses do século XVII identificavam seus estabelecimentos com símbolos que remetiam ao nome do local (PINHO, 1996).

A primeira vez que ocorreram divulgações massivas para produtos com marca própria foi observado na segunda metade do século XIX, especialmente por que é a partir dessa época que se presencia o início do surgimento de diversos produtos ainda desconhecidos da população, como a lâmpada elétrica, o carro, o rádio etc. O vital para o sucesso nas vendas dos produtos era informar a população sobre a disponibilidade, o funcionamento e usos desses novos produtos e enfatizar seus benefícios.

Nesse período, o próprio produto em si, ainda inédito para as pessoas, bastava para atrair a atenção e os desejos de compra. Entretanto, esses novos bens passaram a ser produzidos por inúmeras empresas, aumentando as opções de compra de diversos produtos agora similares. Diante da grande semelhança entre produtos, o senado francês, por exemplo, aprovou em 1886 uma legislação sobre publicidade que autorizava a utilização da marca para distinguir os diversos produtos semelhantes disponíveis (BASSAT, 1999). As empresas, especialmente pela publicidade, tentavam de todas as formas diferenciarem-se da marca concorrente através de abordagens que variavam do funcional ao subjetivo.

No início da concorrência das marcas, foi a publicidade que ditou as maneiras pelas quais uma marca se dirigia às pessoas, implementando e experimentando diversas formas de aproximação até chegarem na noção de uma percepção de marca

que extrapolasse os sentidos funcionais de um produto e que remetesse a uma idéia mais ampla de consumo. O cenário de intensa concorrência já havia colocado, portanto, a marca em uma posição de destaque, mas é no final do século XX que chegamos ao estágio no qual a marca é percebida como elemento central na condução das estratégias de diferenciação organizacional.

Até meados dos anos 80 a economia industrial mundial estava baseada na produção. Era a quantidade de bens produzidos que indicava a saúde de uma organização: “Até aquela época, embora o mundo corporativo compreendesse que favorecer a marca era importante, a principal preocupação de todo fabricante sólido era a produção de bens” (KLEIN, 2008, p. 27). Mas a recessão que atingiu aquela década fez com que as empresas iniciassem um processo de descentralização, de redução do corpo de funcionários e barateamento dos custos de produção, favorecidas por novas regulamentações trabalhistas e comerciais. É nesse momento que surgem inúmeras fábricas, inclusive fora dos países de origem de certa empresa, que passam a produzir os bens para suas matrizes a um preço muito mais baixo. A terceirização da produção contribuiu para que o foco das organizações se voltasse para a produção de uma identidade de marca que seria distribuída ao mundo, e não mais para os produtos e processos de produção, que agora estava em poder de terceiros. A concentração de esforços, a partir de então, se volta com grande força para a produção de marcas em relação à produção de produtos.

Até poucos anos atrás, os conceitos de gestão de marcas eram praticados quase que exclusivamente por empresas que tinham seus produtos e serviços com foco no consumidor final. Organizações que tem por base a transação direta apenas com outras empresas, raramente atentavam para as marcas e suas potencialidades. Porém, hoje em dia, alguns fatores contribuíram para a que as marcas passassem a ser valorizadas para além do varejo de bens de consumo, os quais podem ser citados o aumento de pessoas com interesse e participação no mercado de ações, transparência cada vez mais defendida e facilitada pela mídia tradicional e pela internet, ampliação da possibilidade de interação com mercados geograficamente distantes (PRINGLE, 2005). Conseqüentemente essas organizações passam a despertar um interesse e

interferência maior de pessoas para além da comunidade financeira, o que não era comum anteriormente. Desse modo, a marca trabalhada através um conceito amplo, no qual se incluem empresas, organizações não governamentais, personalidades etc., passou ser foco de interesse cada vez maior no qual todos os tipos de organizações, ou indivíduos, têm certa consciência de que constituem uma marca que pode ser trabalhada estrategicamente para lhes gerar benefícios.

As demandas surgidas com estas e outras mudanças colocam definitivamente a marca como detentora de um potencial de diferenciação, credibilidade e reputação que pode fazer a diferença positiva no desenvolvimento das atividades das organizações. Chega-se a um estágio de intenso prestígio sobre as marcas, que superou todas as outras experiências anteriores, a ponto de serem negociadas³ a quantias muito superiores ao valor contábil das organizações que as detêm. Muitas empresas, inclusive, dispõem de uma equipe organizada exclusivamente para trabalhar o gerenciamento de suas marcas, ao passo que outras chegam a contratar empresas de consultoria especializadas no assunto. Torna-se, portanto, um desafio conseguir identificar suas particularidades e trabalhar seu potencial a fim de extrair benefícios que poderão ser decisivos em disputas comerciais, ideológicas, de mobilização social.

Hoje, a marca participa dos mais diversos processos interativos, nos quais se incluem diferentes atores e objetivos específicos. Portanto, considerá-la apenas sob o ponto de vista econômico parece ser muito limitante frente suas potencialidades. Assim como reforça Perotto, ao dizer que a gestão da marca

não é uma atividade exclusivamente ligada ao mercado, à produção ou ao consumo, mas vem sendo amplamente utilizada também por diferentes instituições públicas, por organizações não-governamentais ambientalistas, sociais e culturais, por movimentos e correntes de idéias, por personalidades dos meios políticos e culturais etc (2007, p. 129).

³ A Philip Morris, por exemplo, incorporou a Kraft por US\$ 10 bilhões, tendo esta um patrimônio contabilizado em pouco mais de US\$ 1 bilhão. No Brasil, a Unilever adquiriu a Kibon por US\$ 930 milhões, sendo que esta detinha um patrimônio calculado em aproximadamente US\$ 300 milhões (PATROCINIO; KAYO; KIMURA, 2007).

Entretanto, o caráter, muitas vezes, intangível da percepção da marca, sua necessidade de ser planejada e construída a longo prazo e a busca por resultados imediatos de certas organizações, tem feito com que, em alguns casos, se negligencie a importância e amplitude desta questão e sua contribuição para o sucesso dos negócios.

A marca na atualidade vem sendo considerada a partir de um nível mais elaborado, onde reside seu caráter simbólico, que atribui a ela um valor que não está necessariamente atrelado ao seu produto ou serviço, mas sim, possui valor por si só através de uma relação subjetiva que estabelece com seu consumidor. Isso porque atualmente as marcas estão inseridas em um mercado que se encontra saturado, em um cenário onde produtos/serviços semelhantes disputam a atenção do público com seus aspectos técnicos igualmente parecidos, sendo que muitos dividem o mesmo espaço de venda, além de disporem de investimentos mercadológicos também parecidos.

São buscados, portanto, novos atributos de diferenciação que sejam decisivos na escolha de um produto, serviço ou idéia. As organizações passam a explorar as características mais intangíveis da marca com foco no impacto perante o comportamento do consumidor, de modo a criar e manter “um conjunto atualizado e permanente de atributos, valores, sentimentos e percepções [...] que ultrapasse a mera percepção dos benefícios funcionais do produto” (PINHO, 1996, p.136). Assim, o consumo da marca compõe um cenário de “confrontação individual do valor-símbolo da marca com os valores pessoais de cada um” (ZOZZOLI, 1994, p.254). Porém um dos objetivos desse trabalho é apresentar indicativos de como a junção de elementos simbólicos e funcionais tendem a estar correlacionados e, por este motivo, devem atuar de modo complementar por uma gestão de marca efetiva.

Percebe-se, com isso, a importância da marca em sua relação com os indivíduos. Alguns autores que atentam para tal questão abrem caminho para pensar essa interação como base na construção de marcas fortes. Kotler (1978) baseia-se nas relações de trocas, nas quais, conhecidas as expectativas e anseios das pessoas, são oferecidos produtos ou serviços, através de códigos e técnicas, a fim de satisfazer um

grupo, que “filia-se” a uma marca específica. Zozzoli afirma que “a força da marca é a força da qualidade da maneira que é sentida pelos clientes” (1998, p. 57). Troiano (2003) segue a mesma linha de pensamento ao dizer que a solidez da marca está localizada no interior da relação entre marca e pessoas, seguindo um nível de envolvimento que pode variar do desconhecimento à idealização. Esse modelo leva em consideração os diversos tipos de públicos e diferentes maneiras de perceber a marca e se beneficiar dela. Além disso, devem-se considerar algumas variáveis como o tipo de exposição destes às campanhas, fluxos de informação e propaganda emitidos pela organização. Nesta questão fica evidente que além da relação da marca com os indivíduos, a comunicação passa a ter um papel fundamental no contexto, e se trabalhada de maneira estratégica pode alavancar significativos ganhos à organização.

3.1 Comunicação e Marca

A comunicação da marca, que contempla uma identificação pela logomarca, a qual permite seu rápido reconhecimento pelo público, pode diferenciar-se através da comunicação de um espaço físico, interno e externo, de lojas, escritórios, sedes sociais, que em sinergia com outras ações comunicacionais da organização participam da constituição de sua imagem na mente das pessoas.

O processo de construção de uma identidade, através do reflexo das ações de comunicação, também é resultado das práticas promocionais e publicitárias que proporcionam sensações e influências diversas nas pessoas, que, por sua vez, geram opiniões que são incorporadas na sociedade. Além disso, uma vez que as organizações compõem e interferem no meio social e, portanto, têm papel estratégico nesse cenário, necessitam também de legitimação, construída e sustentada através da comunicação institucional.

A gestão da comunicação cumpre o papel de criar e reforçar elementos que tenham ligação com a identidade da organização para então distribuí-la aos públicos, logo: “toda imagem é consequência da comunicação. Portanto, do processo de

comunicação se produzem duas possibilidades: a imagem da marca coincide com sua identidade (comunicação ideal) ou não (comunicação distorcida)” (VÁSQUEZ, 2007, p. 209).

Em um esquema elaborado por Lencastre e Côrte-Real (2007) a percepção da marca obedece três etapas: a da identidade, do objeto e do mercado. No escopo da identidade estão os sinais que a organização usa, o que eles denominam e que expressão gráfica complementa essa denominação, além de outros sinais que possam estar ligados à reprodução visual de sua identidade. Em relação ao objeto está representada toda a definição de sua atividade, através das experiências dos determinados tipos de públicos com objetos que a organização apresenta em primeiro lugar, podendo estes ser uma pessoa que a represente, os produtos/serviços, suas instalações, além de suas diversas formas de estabelecer trocas com esses públicos distintos. No final desse processo classifica-se o mercado, um conceito que trata das respostas dos públicos face às suas interpretações da marca, que por sua vez estão atreladas com o tipo de relação que se estabelece entre eles e suas diferentes expectativas, que fazem gerar reações cognitivas, afetivas e comportamentais.

A ideia de subjetividade, na qual permeia a apreensão da marca, está inserida em um processo social, no qual é produtora de sentido e que “representa significações que vão ser produzidas, veiculadas e consumidas” (Zozzoli, 2005, p.116). A “vida” da marca é conferida pela comunicação. É através desta que a marca é percebida pelos agentes sociais, os quais lhe conferem valor e sentido. Na argumentação de Zozzoli, a marca é percebida de maneiras diferentes pelos indivíduos através de suas experiências individuais, cabendo ressaltar que há consumo sócio da marca mesmo havendo sua recusa.

Com efeito, constata-se haver consumo sócio da marca por si só, ao nível social e individual, em referência com os valores que ela detém, exibe e veicula, sendo seus consumidores sócios clientes ou não-clientes do produto marcado e da organização titular do direito de uso da marca. (Zozzoli, 1998, p.60).

Para a construção de uma marca forte é fundamental um planejamento consciente, com significações programadas e controladas por profissionais, ocultados

no meio social em que está inserida. Há o uso intangível de seus atributos nesse processo de simbolização que desenvolve um vínculo emocional com os consumidores. Assim, são creditados a esses profissionais importantes poderes sobre o discurso da marca, que por sua vez deverá ser identificado por seus consumidores e potenciais consumidores. As percepções da marca podem definir a opção de compra, a fidelidade de clientes e a inclusão de outros à sua cartela, sua legitimação no meio social, maior atenção da mídia nas ações da organização e outras características que agregam valor ao negócio.

Por esses motivos, a coerência da comunicação torna-se fundamental para não haver divergências entre o que uma organização é de fato e o que divulga através de seu discurso. É nesse cenário que se faz evidente e necessário a ação de uma gestão abrangente de comunicação, como ferramenta para alinhar as ações aos objetivos da organização. Assim, a comunicação, em seu sentido mais amplo, precisa criar uma identidade que unifique seu posicionamento, que procure representar o mais objetivamente possível o conceito da sua identidade.

Muito mais que reproduzir ações pontuais, a coerência da marca necessita de comunicação permanente, pensada e produzida diariamente por seus profissionais. Ações trabalhadas isoladamente e de forma discrepante irão apresentar-se para os públicos de maneira disforme, fazendo com que estes criem uma imagem fragmentada da marca. Com isso, tanto as ações rotineiras da organização, muitas vezes sentidas apenas pelos indivíduos mais próximos, quanto seus discursos, estes sentidos mais amplamente, devem “emitir mensagens que lhe permitam controlar e estruturar a percepção dos públicos, minimizando as diferenças individuais de seus membros” (SIMÕES, 1995, p. 201). Seu planejamento e projeção devem levar em conta a necessidade de ser comunicada de modo que tenha um mesmo significado em diversos ambientes, por isso é preciso transmitir um único conceito. Dessa maneira, toda vez que um indivíduo for exposto à marca, independente do tipo de comunicação ou veículo usado, seu “leitor” deverá percebê-la por um único significado. (VÁSQUEZ, 2007). Tal cuidado no direcionamento da comunicação da marca busca, além da

coerência, abrandar as possibilidades de distorção, sempre latentes, da percepção de sua comunicação por parte dos receptores.

Nesse estágio de análise reforça-se que o caráter único e individual da marca não se caracteriza apenas por sua logomarca, diferenciada das outras. Ela é resultado de seus programas e campanhas institucionais, mercadológicas, bem como de suas mensagens emitidas no meio social. Essa análise permite atribuir uma personalidade à marca (ZOZZOLI, 1994), revelada no processo dinâmico social no qual se agrupam a totalidade de suas características, de suas experiências e de seus processos.

Existem diversas formas de uma organização estruturar a maneira como a sua marca se apresentará frente aos públicos. Tal sistematização oferece as bases para se pensar todo o processo de comunicação e gestão de marca desde o seu início, e será apresentada no tópico a seguir.

3.2 Diferentes marcas de uma mesma organização

Uma organização pode se apresentar aos públicos através de sua marca corporativa e (ou) de suas marcas de produto/serviço. A marca corporativa carrega os valores globais da organização, que abarcam as práticas organizacionais em um nível amplo e aglutinador. A marca corporativa “simboliza uma missão, uma visão de futuro, a razão de existir da empresa. É ela que garante a consistência das ações por um objetivo único” (PEREIRA, 2007, p.254). Já as marcas de produtos/serviços agem em um nível mais específico da organização, muitas vezes atuando de maneira mais próxima a certos públicos que a própria marca corporativa. A marca corporativa e as marcas de produto/serviço podem atuar juntas uma da outra ou isoladamente, sendo acionadas de acordo com a estratégia organizacional e a conveniência dos públicos.

Há diferentes classificações para descrever a maneira como as organizações utilizam suas marcas. Autores como Bassat (1999), Pinho (1996), Pereira (2007) baseiam suas considerações em grandes grupos, que formam a arquitetura das marcas, os quais contemplam diferenças no uso isolado destas ou nas suas relações

complementares. Recorreremos ao modelo desta última autora para exemplificar de que modo as organizações podem lançar mão de sua(s) marca(s) para a manutenção de estratégias e consecução de seus objetivos.

Para Pereira (2007), a arquitetura de marca pode ser classificada como monolítica, independente ou intermediária. No modelo monolítico há uma ligação direta entre a marca corporativa e os produtos e serviços da organização, ou seja, a marca corporativa é a mesma que representa todos os seus produtos/serviços. Nesse caso, os valores da marca corporativa são mais facilmente transferidos aos seus produtos/serviços, favorecendo uma imagem única da marca na mente dos públicos. Um exemplo de marca monolítica é a Virgin, que atua com o mesmo nome em segmentos de mercado totalmente diferentes como o de bebidas, o financeiro, de telecomunicações e até de transporte aéreo. Em contrapartida, a manutenção do bom desempenho da marca monolítica requer uma consistência da organização, já que qualquer instabilidade na marca corporativa pode prejudicar seus produtos/serviços, e vice-versa, assim como ocorreu com a Parmalat Brasil que viu seus produtos serem afetados com a crise que se estabeleceu na empresa (MÜLLER, 2009).

Na arquitetura de marca independente a marca corporativa se abstém e cede espaço para marcas próprias de seus produtos e serviços. A relação direta com o consumidor faz com que os benefícios funcionais da marca sejam repassados com facilidade, reforçando ou não suas promessas nesse sentido. O uso dessa estratégia também possibilita uma maior flexibilidade nas operações da organização, já que marcas podem ser reestruturadas, inseridas ou retiradas do mercado, sem maiores implicações para a marca corporativa e suas demais marcas. Um exemplo de empresa que adota esse tipo de estratégia é a Unilever, que possui inúmeras marcas diferentes de produtos nos segmentos de alimentos, cuidados pessoais e higiene. Em alguns casos, como da própria Unilever, a empresa chega a ter marcas que atuam no mesmo segmento, visando públicos diferentes. A Procter & Gamble é detentora de, além de outras marcas, três marcas de sabões para lavagem de roupa: Ace, Ariel e Pop. Essa estratégia não gera concorrência direta entre elas, pois foram planejadas para abranger diferentes segmentos de mercado. Nos últimos anos a marca corporativa

desse tipo de arquitetura tem realizado mais aparições do que anteriormente, geralmente com mensagens publicitárias que reforçam os elementos institucionais da organização, que engloba todas as suas marcas. Mas isso não tira de seus produtos e serviços o caráter individual, característico das marcas independentes.

Já nos modelos intermediários, a presença da marca corporativa pode ter maior ou menor intensidade. Para dar conta dessas diferenças Pereira (2007) subdivide esse grupo em arquiteturas endossada, *overbrand* e mista. Na arquitetura endossada a marca corporativa está presente juntamente com as outras marcas e, como o próprio nome sugere, endossa as marcas de produto/serviço da organização, como acontece com a marca corporativa Carolina Herrera que endossa as diferentes marcas de seus perfumes, tanto nas embalagens como na comunicação publicitária de cada um deles. O modelo *overbrand* atua em famílias de produtos sob uma mesma marca, como o Microsoft Office que engloba softwares como o Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point, Microsoft Access. A arquitetura mista abrange organizações que variam os usos dos modelos de arquitetura de marca como pode ser percebido na estratégia da Nestlé e a relação de sua marca corporativa com os produtos que detém como, por exemplo, Maggi e Perrier (marcas independentes) e Farinha Láctea Nestlé (marca endossada).

Aaker e Joachimsthaler (2000) apresentam outros níveis de arquitetura de marcas que podem explicar alguns casos mais complexos de seu uso, entretanto, os três modelos citados acima abarcam praticamente todas as possibilidades de usos das marcas em suas práticas usuais e são suficientes para dar a dimensão das diferentes formas de apresentação destas aos públicos e para sinalizar as diferenças de abordagem entre uma marca corporativa e uma marca de produto/serviço.

Vale sinalizar que nos últimos anos vem se estabelecendo a prática da comercialização de produtos “sem marca” (PINHO, 1996), ou seja, produtos com a marca de seus distribuidores. Esse movimento se popularizou através dos supermercados que passaram a colocar à venda vários itens com sua própria marca. Tal estratégia é baseada no preço mais baixo em relação aos produtos concorrentes, já que reduz despesas em questões que elevam o preço final da mercadoria, como

publicidade e embalagem. Os produtos com marca do distribuidor são um caso específico do varejo, mas importante de serem analisados uma vez que podem servir de objeto para estudos que procurem entender a relação entre o valor de marca e o preço no comportamento do consumidor desses tipos de produto.

A arquitetura de marca faz parte da base estratégica da organização para agir em relação à(s) sua(s) marca(s), mas também tem implicações mais amplas como na maneira que gerenciará seu relacionamento com os públicos, sua comunicação institucional e publicitária etc. É uma questão que deve estar bem definida desde o primeiro momento da concepção de uma organização. Contudo, algumas situações levam as organizações a terem que repensar sua arquitetura de marca, como crescimento de sua estrutura, reorganização das unidades de negócio, fusões, aquisições. Por isso a importância de compreender os elementos envolvidos nos diferentes modelos de arquitetura de marca e gerenciá-los de acordo com as particularidades organizacionais.

3.3 Gestão de marca e suas variáveis

Elencam-se aqui os três pontos que parecem ser de fundamental compreensão para a gestão de marcas, e que, ao mesmo tempo, fomentam alguns questionamentos acerca do que vem sendo discutido a respeito. Em seguida serão apresentadas algumas considerações de forma a complementar pontos de vista tradicionalmente encontrados em publicações sobre o assunto.

A) Marca Corporativa (resultados de médio e longo prazo) X Marca de Produto/Serviço (resultado de curto prazo)

É consenso para os estudiosos do assunto que a marca é um ativo que deve ser trabalhado estrategicamente de modo a construir bases sólidas que permitam o desenvolvimento organizacional a médio e longo prazo. Com razão, ações que visam apenas resultados de curto prazo geralmente não são bem vistas, pois o propósito da gestão de marca não é criar opções paliativas e sem consistência, mas sim

desenvolver-se em um ambiente que mobilize todos os níveis organizacionais, não apenas os mercadológicos. Outro ponto defendido amplamente refere-se ao posicionamento frente a uma gestão com foco na marca corporativa, em detrimento da marca de produto Gaio (2006).

Tais questões não serão desconsideradas nessa reflexão, nem no que se refere à construção de uma marca a médio e longo prazo, tampouco em relação à importância do foco na gestão da marca corporativa ou institucional. Entretanto, também é preciso levar em conta e entender alguns aspectos pontuais das marcas de produto bem como suas consequências, inclusive a curto prazo. Isso significa estar atento desde a estratégia de lançamento de um novo produto ou serviço de uma nova marca, passando pela determinação de preço até o desenvolvimento e aprimoramento de suas qualidades. Uma decisão mal tomada em um desses aspectos pode significar o sucesso ou fracasso de uma estratégia de marca corporativa de longo prazo.

Um caminho consistente de trabalho pode estar na gestão desses dois elementos de maneiras complementares. Por mais que não seja uma posição geralmente adotada nem realizada com análise detalhada, é possível encontrar alguns autores que discorrem sobre essa relação. Batey explica que

Considerações utilitárias, como benefícios funcionais e atributos relacionados ao produto, constituem o significado mais concreto e pragmático de uma marca. Normalmente constituem uma função do que a marca é, o que ela faz e qual seu contexto de uso. Os atributos não relacionados ao produto e os elementos que não são factuais, objetivos ou instrumentais estão na base dos significados mais simbólicos da marca. É útil ter em mente a diferença entre essas duas dimensões e também o jogo que existe entre elas. Elas vêm à tona, por exemplo, na maneira pela qual as pessoas classificam e categorizam as coisas (BATEY, 2010, p. 199).

No trabalho de Ries & Ries (2006) podemos observar o quanto é importante uma gestão de marca que comece na análise do produto. Não significa dizer que essa análise seja feita de maneira isolada, mas através da relação que o produto tem com a identidade organizacional, com suas práticas e principalmente com a imagem que possui frente a seus públicos. A má gestão da marca no nível dos produtos/serviços pode afetar para sempre a percepção da marca corporativa, que por sua vez afeta os

lucros e a imagem da organização. Troiano é mais incisivo ao classificar como um pecado tornar a gestão de marca uma ferramenta de uso exclusivo em marcas corporativas: “Esse pecado ignora qual é a fonte essencial de receita das empresas: seus produtos e serviços” (2009, p.360).

Pensar no nível dos produtos e serviços de maneira nenhuma significa pensar em curto prazo. Pelo contrário, é fundamental para planejar o futuro a médio e longo prazo. O futuro e a saúde da organização também dependem da compreensão dos processos que levam à definição dos preços, das decisões sobre extensão de marca, diferenciação etc. Os produtos/serviços, portanto, não podem ser desvinculados dos objetivos gerais de uma marca corporativa.

B) Definições genéricas de marca X Definições específicas de marca

Ao pesquisar sobre o assunto é muito comum ver as marcas serem tratadas de maneira generalizada. Ou seja, raramente há uma análise que faça especificações sobre diferentes marcas nos diversos cenários em que atuam. Os menos atentos poderão inferir que todas as marcas são gerenciadas pelas mesmas premissas, não importando o tipo de produto ou serviço que oferecem, com quais tipos de públicos estão lidando, de qual tipo de organização fazem parte. É possível notar uma carência de análise específica do tema, ou que ao menos deixe claras as singularidades que podem existir na gestão de diferentes tipos de marca. Assim, pensar de maneira específica parece ser mais simples para avaliar em que nível uma marca serve de fator de diferenciação, por exemplo, na compra de um determinado bem, e quais são os outros atributos que estão em jogo além da marca, e que peso eles podem ter na decisão de compra.

A impressão que se tem é que todas as marcas vêm sendo supervalorizadas e colocadas em um patamar que supera qualquer outro atributo. Mas será que a marca tem o mesmo valor para todas as organizações? Quais são os outros elementos em jogo? São esses os questionamentos que ainda permanecem sem a devida consideração.

São diversos tipos de variáveis que podemos encontrar ramificadas a partir das empresas privadas, das organizações não-governamentais e das organizações públicas. Para citar algumas do setor privado: temos as empresas *business-to-business*, *business-to-costumer*, empresas de capital aberto, empresas com alto diferencial tecnológico, empresas que lidam com *commodities*, empresas de serviços, empresas pequenas, médias, grandes, além de outras especificidades que diferenciam umas das outras.

No Mercado *business-to-business*, por exemplo, o diferencial gerado pela marca parece estar mais atrelado a aspectos de reputação e credibilidade, construídos com bases sólidas em um período de tempo consideravelmente grande. Nesse contexto, a história da marca, sua estabilidade financeira e legitimação na sociedade tendem a ser determinantes para a realização de operações contratuais mais complexas, investimentos de significativo valor, parcerias estáveis e negócios lucrativos. Além disso, Marcelo Santiago (2002) oferece outras particularidades desse tipo de negócio ao dizer que muitos produtos estão se commoditizando, sem diferenças na qualidade, no preço. Para o autor, o fator decisivo nesse segmento é a capacidade de inovar e criar conveniência ao cliente. Temos aí um pequeno exemplo de porque a questão marca deve ser pesquisada em níveis menores, os quais podem nos mostrar em que momentos ela é um diferencial mercadológico e em quais momentos não é.

Outro exemplo da importância da especificidade na gestão das organizações são as pequenas empresas. Elas têm demandas e necessidades totalmente diferentes das grandes empresas, o que afeta, conseqüentemente, a gestão de sua comunicação e de sua marca. Já existem algumas publicações acadêmicas que atentam exclusivamente para as particularidades das pequenas empresas, o que demonstra a importância da segmentação na análise das organizações. O mesmo não acontece com publicações sobre a gestão de marcas nas pequenas empresas. Toledo e Fortes (1989) exemplificam algumas dessas particularidades ao afirmar que as pequenas empresas têm seu foco praticamente exclusivo nos consumidores, com vistas à otimização de resultados e dificilmente estendem a gestão da comunicação para os demais públicos.

A gestão da marca, portanto, deverá respeitar também uma série de particularidades internas que mudam de acordo com cada tipo de organização.

Não é coerente colocar em um mesmo patamar a importância da marca para uma empresa de tecnologia e para uma empresa de *commodities*. A marca não parece ser um atributo mercadológico tão decisivo para uma empresa de água mineral quanto para uma empresa produtora de computadores. E por que a gestão de marca deveria ser igual para todas as organizações? Da mesma maneira, o conceito de gestão de marca precisa ser mais focado. Na bibliografia se repetem os mesmos exemplos de marcas bem conceituadas, geralmente presente em diversos países, com receitas altíssimas, mas que não representam a realidade de grande maioria das organizações existentes e não retratam a diversidade de modelos de gestão que pode haver de acordo com a estrutura e prioridades de cada uma.

Vale salientar que não é impossível estabelecer uma grande importância estratégica em marcas de ramos de mercado de *commodities*, *business-to-business*, de baixo diferencial tecnológico. Há inclusive alguns casos de sucesso nesses campos.

A água mineral da marca Perrier, por exemplo, é um caso bem sucedido de marca diferenciada no ramo das águas minerais envasadas. Ela remete a requinte, sofisticação e possui um preço bem superior a outras marcas de águas minerais, ao menos no Brasil. A empresa encontrou na valorização dessa marca, juntamente com a união de diversos elementos que reforçam sua identidade, uma maneira de se diferenciar no ramo de *commodities*. A Intel atribuiu uma identidade aos seus microprocessadores, e com o slogan “Intel Inside” está presente na maioria dos computadores pessoais de qualidade vendidos no mercado. As marcas de computadores, inclusive, usam a presença do microprocessador Intel como selo de qualidade. O químico Du Pont tornou sua fibra de elastômero uma marca, e foi criada a Lycra (SEMPRINI, 2006).

Estes são exemplos bem sucedidos de criação de uma marca forte e diferenciada em meios que geralmente são pobres para esse tipo de estratégia. No entanto, reformular uma marca de água mineral já existente para seguir o exemplo da

Perrier pode ser caro, levar tempo e custar a reformulação de todas suas estratégias de atuação no mercado, inclusive a reformulação de seu produto. É como se a organização mudasse a rota que vem seguindo desde o início de suas atividades e começasse do zero novamente. Talvez continuar trabalhando o preço, canais de distribuição e outros atributos coerentes com sua atual posição no mercado seja mais simples que reformular toda a organização. Como lembra Semprini, “é a partir do projeto de marca que se desenvolverão os produtos, e não vice-versa” (2006, p. 154).

Outro conceito que pode ser levado em conta para sistematizar diferenças entre marcas são os diversos tipos de envolvimento do consumidor. Para Rossi e Fonseca (2004) a maneira com a qual o consumidor percebe um objeto ou uma situação determina seu nível de envolvimento em relação a ele. O nível de envolvimento dos consumidores determina a quantidade de informações necessárias para tomada de decisão de compra e nos diferentes processos que envolvem essa decisão. Há casos em que o consumidor precisa de poucas informações sobre a marca, e há casos que ele precisa de um grande número de informações, chegando a buscar por conta própria aquelas que necessita. Para determinadas categorias de produtos, consumidores decidem pela marca no momento da compra, já para outras categorias a decisão de compra pode levar semanas. A relação com a marca pode ser meramente funcional, mas também pode chegar a níveis de afetividade. Com certeza o nível de envolvimento do consumidor na compra de um iogurte é menor do que na compra de um carro. Conseqüentemente, as estratégias de comunicação da marca serão diferentes para cada caso.

Nos diversos cenários e nas diferentes organizações o valor da marca convive com outros atributos, tais como qualidade, preço, distribuição, promoções, visibilidade. Estas são algumas características que podem ter peso maior que a marca na decisão pela aquisição de um produto ou outro. Além disso, cada categoria de produto ou serviço ocupa níveis específicos de envolvimento com o consumidor, fazendo com que o atributo marca ganhe mais ou menos importância dependendo do produto / serviço que ofereça. Tais distinções, sem dúvida, devem ser levadas em conta frente às generalizações, ou melhor, frente às não especificações que muitas

vezes se apresentam nas bibliografias sobre o tema, as quais contribuem para a formação de uma visão parcial de um assunto tão amplo. Parece um pouco superficial tentar entender as marcas sem levar em conta o tipo de organização com a qual se está trabalhando. De qualquer maneira, o objetivo dessa parte do trabalho não é detalhar todas as possíveis variáveis que podem existir na gestão de marca, mas sim propor um caminho a partir da segmentação das organizações e de suas atividades. Essa abordagem abre possibilidades para outra análise específica, que deve ser feita no nível dos públicos, e que será discutida no próximo tópico.

C) Gestão de marca para diferentes públicos

Ao segmentar o tipo de organização, naturalmente deve-se também segmentar seus diferentes públicos. Pois assim como muitas características de gestão não se aplicam a todas as organizações, os públicos de interesse também não são os mesmos. Isso parece óbvio, entretanto muitas marcas se perdem em sua comunicação ao tentar dialogar com todos, e colocam em jogo um de seus mais valiosos atributos, a identidade. Uma marca que não tem identidade facilmente definida pelos seus consumidores perde muito de seu valor e se torna mais genérica, ficando vulnerável às instabilidades do mercado.

Outra característica da segmentação de públicos é a de poder encontrar na rede de relacionamentos da organização quais são aqueles que possuem baixo ou alto envolvimento, de quais a organização mais depende, se a interação com eles deve ocorrer com maior ou menor intensidade (FRANÇA, 2009).

A distinção de públicos deve ser feita tanto no nível mais amplo da organização quanto em níveis puramente mercadológicos. No nível mais global de análise, França defende a busca por um ponto que possibilite a identificação dos interesses da organização através dos relacionamentos corporativos:

O fato é que há uma constelação de públicos dentro da textura social, o que obriga a empresa a agir de modo seletivo na determinação daqueles que interagirão com ela como partes interessadas nos diferentes graus de relacionamento, de interesse institucional e de negócios. Isso significa que nem todos os públicos terão o mesmo peso na relação; alguns são imprescindíveis, outros nem tanto (2009, p. 239).

No nível mercadológico, define-se quem é o público consumidor da marca. Ao fazer isso de maneira correta, cria-se uma ação planejada e específica para determinada demanda de público. Ao mesmo tempo, a segmentação mercadológica reforça o posicionamento da marca e evita que ela se perca no alcance de seus objetivos e na maneira como é percebida: “Segmentação é cada vez mais essencial, porque revela que há perfis de consumidores ‘mais importantes que outros’ (TROIANO, 2009, p. 17). Por mais estranho que possa parecer, não é saudável para uma marca tentar “vender” para todos os tipos de consumidores. Isso gera gasto excessivo de energia, de capital e pulveriza a imagem que a marca tem na mente das pessoas. A marca precisa preservar um de seus atributos mais valiosos, que é a sua identidade e a percepção dessa identidade pelos consumidores, tornando-a um diferencial competitivo.

A segmentação de públicos, juntamente com uma segmentação dos diferentes tipos de organização, e a ampliação do olhar para níveis específicos de ação da marca, formam a base para pensar as várias possibilidades de sua gestão. Porém, essa discussão parece estar sendo deixada de lado, pois faltam análises específicas que expliquem os níveis de importância atribuída à determinada marca nos vários contextos em que ela atua.

4 Gestão de marca no âmbito das Relações Públicas

Este capítulo discutirá as Relações Públicas no ambiente organizacional e na sociedade, além de procurar entender como a gestão de marcas pode ser usada por essa atividade profissional para atender as necessidades das organizações contemporâneas.

Na passagem sobre as organizações, foi comentado brevemente que as Relações Públicas surgiram em um momento de mudança social e de pressões, vinda de vários lados, sobre as empresas. Nesse capítulo haverá a ampliação dessa construção, de certa maneira cronológica, aprofundando a participação das Relações Públicas em tal dinâmica, para então ser possível demonstrar o quanto a atuação de profissionais da área na gestão de marcas pode ser mais um elemento importante para a evolução das organizações atuais.

Assim como na história das organizações e de seus processos de gestão, mudanças internas e externas também modificaram a maneira como as Relações Públicas eram praticadas, e também se modificaram as necessidades organizacionais sobre suas atividades.

A profissão nasceu da necessidade de uma abertura das empresas frente à sociedade, em um contexto no qual o aumento das pressões sociais e governamentais foi determinante para a mudança de postura das organizações. Como ressalta Pinho: “É justamente o fortalecimento da sociedade civil, com suas conseqüentes necessidades de discussão de temas relevantes e de mobilização política, que vai abrir espaço para o surgimento da atividade de Relações Públicas” (2008, p. 21-22).

Entretanto, a atividade de Relações Públicas em seu passado é diferente do que presenciamos hoje em dia, bem como as demandas e as necessidades das organizações:

os processos comunicacionais, nessa perspectiva, consistiam em ferramenta para informar o público sobre o que a organização desejava que ele soubesse, predispondo-o a agir de acordo com os objetivos dela. Na organização, a comunicação reduzia-se à função de informar aos trabalhadores *o que, quando, e como* deveriam fazer” (BALDISSERA e SÓLIO, 2008, p. 55).

Superado esse estágio, passa-se a dar mais atenção ao emprego de uma comunicação sistematizada, de forma a respaldar tanto as metas econômicas quanto socioculturais (GUSHIKEN, 2008). O planejamento em comunicação abre espaço para as Relações Públicas trabalharem de modo complementar os aspectos mercadológicos e institucionais. A nova visão sobre comunicação ultrapassa seu ponto de vista unidirecional emissor-receptor. A disseminação dos estudos de Paul Lazarsfeld, na década de 1940, que relativizava a influência direta dos meios de comunicação de massa sobre as pessoas, abre caminho para uma nova maneira de pensar os processos comunicativos. Tem-se aí o início das atenções às práticas de comunicação dirigida, tão recorrentes nas atividades de Relações Públicas atuais.

No campo das Relações Públicas, as demandas por um novo modelo comunicacional resultaram na fragmentação do conceito de massa, como formação social hipoteticamente homogênea, e contribuiu para criar posteriormente o que se convencionou chamar de “público”. O público, agrupamento social em menor escala e delimitado em função de interesses específicos, passa a demandar um método – uma técnica – de comunicação: a já citada comunicação dirigida, cujo alvo não seria mais as massas, mas públicos ou grupo de pessoas previamente determinados em função de metas também pré-estabelecidas num determinado planejamento de comunicação (GUSHIKEN, 2008, p. 243-244).

Percebemos, a partir disso, a formatação de um perfil de atividade com as estruturas fundamentais para entender e desenvolver ações estratégicas atuais. Ou seja: enxergando a comunicação como um processo abrangente e decisivo para a formação, não unidirecional, de uma imagem na mente das pessoas, elegendo públicos estratégicos para estabelecer uma comunicação diferenciada para cada um deles, entendendo as estruturas internas e agindo frente às dinâmicas externas.

As Relações Públicas foram incitadas a modificar sua postura não somente pela evolução da sociedade que agora é mais politizada, mais informada, com mais mecanismos para se mobilizar, mais exigente sobre seus direitos, mas também por uma série de desafios impostos pela concorrência entre as organizações, pelas novas plataformas de comunicação, pelas especificidades dos mercados, pelas novas tecnologias, pela globalização. Isso tudo faz com que seja necessário continuar

expandindo as possibilidades de pensar a prática profissional atual, para que as Relações Públicas ajam de maneira eficiente.

Os desafios atuais para as Relações Públicas requerem não somente a necessidade de relacionamento com os públicos, mas também o estabelecimento de níveis de importância entre eles (FRANÇA, 2009). Junto da função política das organizações há também a necessidade de mensurar em qual cenário se encontra tal organização, seu tamanho, seu tipo de atividade, qual o grau de interesse público sobre ela, para haver uma formulação coerente de um Projeto de Relações Públicas (SIMÕES, 1995).

Torna-se fundamental o profissional ser capaz de agir em níveis organizacionais mais específicos ao “identificar as conseqüências que decisões como, por exemplo, o fechamento de uma fábrica, o lançamento de um novo produto ou mudanças nas relações de trabalho, terão sobre os públicos” (GRUNIG, 2009, p. 76), de modo que fique assegurado o conceito da organização em todos os níveis no qual ela se manifesta.

Essas novas demandas se ligam diretamente aos pontos apresentados na última parte do terceiro capítulo desse trabalho acerca da carência de uma abordagem menos generalizada no estudo da gestão de marca, ou seja, através da delimitação de tipos diferentes de organizações (e seus diferentes negócios, tamanhos, área de atuação etc.) e nos diversos tipos de públicos envolvidos na relação marca x organização. Percebe-se que os pontos que parecem fundamentais de serem pensados na gestão de marca formam exatamente a base de estudos das Relações Públicas atuais. Há sinais de que na evolução do pensamento sobre esta atividade na contemporaneidade cabe um olhar sobre a gestão de marcas.

4.1 Primeiras aproximações

A primeira tentativa de aproximar Relações Públicas da gestão de marcas reside no caráter dialógico da marca e sua capacidade de ser reconhecida como detentora de benefícios diversos, e no potencial das Relações Públicas de dar coerência às

manifestações organizacionais, integrá-las sob um único conceito e distribuí-las através da comunicação e do relacionamento com os diversos públicos de uma organização.

É no nível institucional que se encontram os aspectos essenciais de uma organização: sua missão, visão, valores, filosofia. Nele validam-se as promessas e reais atitudes de uma marca, e a força da marca tem estreita relação com a promessa que cumpre na vida das pessoas, seja provendo-as de benefícios funcionais ou simbólicos. A questão é que a marca precisa entregar o que esperam dela e ser percebida através daquilo que se propõe. É na relação com os diferentes públicos que será colocada à prova a capacidade de legitimidade institucional da organização, identificada pela marca. É a marca que irá despertar o repertório de associações sobre uma organização.

É a identidade de uma marca que o público conhece, reconhece e, eventualmente aprecia. É ainda a identidade que funciona de maneira metonímica para exprimir, de forma rápida, condensada e simplificada a grande variedade de significados e de nuances das manifestações da marca. É a identidade que define em poucas palavras a missão, a especificidade e a promessa da marca (SEMPRINI, 2006, p 124).

Portanto, é no nível institucional que estão os valores essenciais de uma marca, que por sua vez dialogam com os valores dos indivíduos, numa troca constante. Entender o outro, entender o “contrato” que há entre as partes envolvidas, passa a ser decisivo para planejar ações, reinventar-se, definir abordagens. É o que se pode chamar de institucionalização das relações público / organização, na qual elementos já existentes são apropriados e reelaborados, criando relações através da mediação, de onde emerge a marca. Para Neves a marca

é produto da coletividade, das relações, do compartilhar e é por este viés que a compreendemos como capital para a atividade das relações públicas, pois o que este profissional deseja na sua prática de trabalho, é verem efetivadas as relações estabelecidas. Institucionalizar é dar forma institucional ao que já existe em esboço social. Através das institucionalizações estabelecemos e criamos coisas e damos sentidos a elas. As ações de comunicação institucional devem ser estruturadas em um plano, fazer parte da cultura organizacional, com circulação livre de sentidos e informações e iniciada de forma descendente, através das informações e abertura de espaços de comunicação para circulação de sentidos (NEVES, 2009, p. 10).

Dar forma à marca para que seja reconhecida de maneira ideal pelos indivíduos, significa trabalhar especificamente a gestão dos relacionamentos institucionais. A compreensão da identidade organizacional e a posterior compreensão dos diferentes públicos que compõem os relacionamentos essenciais da organização são a base das Relações Públicas, as quais promovem a integração de todos os elementos da comunicação organizacional.

A marca está, obrigatoriamente, presente na troca entre as relações que se estabelecem entre um emissor e um receptor, entendendo aqui o receptor em uma posição ativa que colabora para a construção da relação e de seu significado. Dessa relação os públicos poderão ter duas percepções possíveis: a imagem da marca será a mesma pretendida pela sua comunicação, ou será diferente. É pela gestão da comunicação organizacional, promovida pelas Relações Públicas, que a marca terá a capacidade de se apresentar uniformemente na relação dialógica com os públicos, evidenciando seus benefícios simbólicos e funcionais, além de evitar distorções na maneira como é percebida pela comunicação.

A percepção da marca se dá através de diferentes formas, e essas formas têm a capacidade de comunicar algo e dialogar com as necessidades do outro. Nesse momento, entram em jogo vários elementos tangíveis e intangíveis, passíveis de gerar diferentes associações por parte dos públicos estratégicos. Para gerir uma marca em todos os seus aspectos parece fundamental também estender o olhar para as várias formas de interação com esses públicos e as resultantes desse processo, como imagem, reputação, legitimidade, mas sem dissociar essas resultantes da interdependência com outros elementos da marca como seus produtos, serviços, qualidade, preço, inovação.

Santiago (2002) complementa essa idéia afirmando que a comunicação eficaz cria uma consciência de marca, e sua imagem positiva está diretamente ligada à identidade corporativa que, por sua vez, é representada por seus produtos, serviços, soluções e benefícios oferecidos. Por esse motivo, o profissional de Relações Públicas, por mais que não seja o principal responsável por estratégias mercadológicas, também

está ligado aos caminhos que levam aos ganhos organizacionais através da valorização da marca em todos os seus momentos de interação com públicos específicos.

Portanto, parece imprescindível a ampliação do olhar das Relações Públicas sobre a gestão da marca, suas variáveis e todos os processos que levam a marca a uma determinada percepção na mente dos indivíduos.

4.2 Por uma postura abrangente das Relações Públicas

É impossível aceitar as Relações Públicas como uma atividade estável, engessada. Considerando todas as mudanças atuais, nos diversos níveis, tende-se a buscar nesta atividade olhares alinhados com os desafios do nosso tempo.

A reflexão sobre gestão de marcas revela uma série de pontos, os quais passamos a considerar se podem ter relação com a prática de Relações Públicas. Assim como a mera difusão de informação foi importante para as práticas empresariais do início do século XX, atualmente o contexto organizacional está repleto de novas práticas e novos comportamentos que precisam ser ativados para que seja possível a consecução dos objetivos das organizações sem maiores problemas.

As Relações Públicas contemporâneas estão muito mais inseridas no contexto organizacional que anos atrás. Sua atuação, que tradicionalmente estava focada no âmbito institucional e intangível, começa a ser solicitada em outros níveis, como os mercadológicos. Isso porque as organizações necessitam ser vistas uniformemente, em todas as suas manifestações. Considerando-se que a marca sintetiza as impressões sobre uma organização nos pontos de contato com seus públicos, então se tem que é pela marca que ocorre a gestão de muitas interações organizacionais.

O foco na marca não muda drasticamente o modo como as Relações Públicas atuam, entretanto somente pelo fato de tomar conhecimento e reconhecer sua posição estratégica e de que maneira a percepção desta pode influenciar positiva ou

negativamente a missão da organização, faz com que seus profissionais adotem uma postura muito mais abrangente no desenvolvimento de suas ações.

A abrangência das Relações Públicas se justifica pela necessidade de atender as expectativas dos públicos em todos os níveis possíveis. Ferrari (2009) defende que conhecer as expectativas dos públicos para em seguida dar forma aos relacionamentos com cada um deles é um dos pontos-chave do trabalho de Relações Públicas. Simões coloca a expectativa como elemento fundamental para a manutenção da estabilidade organizacional ao dizer que

Em primeiro lugar, o objeto de pesquisa das Relações Públicas é mais a expectativa do que a opinião formada. Entende por expectativa o que os públicos esperam da organização, em termos de suas ações (que, obrigatoriamente, implicam decisões anteriores), pois os conflitos estruturam-se em razão da distância que se forma entre o que é suposto e o que é realizado (1995, p. 133).

A ampliação da abrangência das atividades de Relações Públicas é, talvez, o ponto principal da discussão sobre inserir esta atividade no processo de gestão de marcas, já que a satisfação das necessidades dos públicos pela marca pode ocorrer desde o nível mais elementar e funcional até o mais simbólico e complexo. Entretanto, ambos os níveis necessitam considerar a marca como portadora de um potencial de satisfação frente aos seus públicos, e que tanto nos níveis funcionais quanto nos níveis simbólicos há a necessidade de se considerar a marca estrategicamente.

A satisfação das expectativas necessita ser trabalhada também em níveis bem específicos de uma marca como, por exemplo, o desenvolvimento do produto/serviço, passando pela localização das lojas, pela implementação ou reformulação de sua identidade visual, pelos preços praticados, pela pertinência de promoções, e assim por diante até atingir outros níveis. Parece improvável conseguir atender as demandas de todos os públicos estratégicos atentando-se apenas para uma parte que compõe a organização. Todo e qualquer tipo de interação da marca com seus públicos gera neles uma imagem que pode condizer ou não com a imagem pretendida pela organização. E essa imagem atribuída pode gerar desde distorções ou reforços nos elementos de identidade da marca até perdas ou ganhos financeiros.

Ou seja, se uma marca não entregar aos públicos o que se espera dela, estes não terão suas expectativas atendidas e a marca perderá o valor da sua identidade. Ela poderá ser bem sucedida na maneira como trata seus funcionários, como se relaciona com os clientes, na qualidade de seus produtos, nas publicações de “*top of mind*”, no relacionamento com a comunidade etc., mas fracassará em seu nível mais básico, o de entregar ao público consumidor o que realmente se espera dela. Não atenderá as expectativas desenhadas no conceito de sua identidade de marca. Obviamente, além do prejuízo na percepção de sua identidade, poderá haver o prejuízo financeiro pela recusa na compra de seus produtos, na aceitação de suas idéias, na utilização dos serviços, e assim por diante.

Dito isso, observa-se que as expectativas dos públicos frente a uma marca nem sempre exigem da organização grandes ações. Basta enxergar e entender tais expectativas e ir ao encontro dela. E para isso, é importante pensar a marca em todos os seus níveis, através de todos os seus pontos de contato com os públicos, ou seja: será que ao invés de uma praça do bairro revitalizada pela empresa, a comunidade não prefere que seus moradores tenham preferência no momento da contratação de funcionários? Ao invés de campanhas de motivação, os funcionários não esperam melhores salários? Certos investimentos em ações publicitárias de valorização da marca não poderiam ser substituídos por preços coerentes com o que se espera dela?

Decisões organizacionais têm impacto nos mais diversos níveis de relação com os públicos-alvo, e ações precipitadas são passíveis de ocorrer. Organizações que não integram todas as suas atividades com foco na expectativa de seus *stakeholders* correm o risco de trabalhar a comunicação e os relacionamentos sobre aspectos que não geram interesse nem resultados reais, e/ou prejudicam as estratégias gerais da organização. Deste modo, a abrangência das Relações Públicas nas práticas organizacionais está intimamente ligada à manutenção de uma identidade de marca e a satisfação da expectativa dos públicos-alvo.

4.3 Comunicação, Relações Públicas e valores da marca

Nessa parte do trabalho procurou-se reforçar a análise feita nos tópicos anteriores deste capítulo a respeito da necessidade de considerar as Relações Públicas como parte fundamental do processo de gestão de marca. Agora, haverá uma abordagem mais pontual na qual serão detalhadas quatro frentes de atuação, baseadas no trabalho de Aaker (1998), que contribuem para o incremento dos valores da marca e ao mesmo tempo oferecem possibilidades de serem desenvolvidas por uma visão do Campo da Comunicação e Relações Públicas. Será mostrado como os valores da marca podem ser sistematizados e trabalhados de forma abrangente, destacando-se as possibilidades de participação das Relações Públicas, principalmente, pela gestão da comunicação.

Através das diversas interações que a marca mantém com as pessoas, Aaker (1998) apresenta quatro dimensões de análise desta relação, que são a lealdade à marca, o seu conhecimento, a qualidade percebida e as associações individuais estabelecidas. Desse modo, de maneiras complementares, resumem-se os atributos a serem trabalhados pelas organizações para a estruturação de um processo estratégico de administração da marca.

A opção pelo modelo de Aaker não descarta outras possibilidades, nem o coloca como superior a outras tentativas de aproximação da gestão de marca com as práticas de comunicação e Relações Públicas. Tal escolha deve-se ao fato do modelo oferecer uma visão estruturada das possibilidades de trabalhar a marca em seus diferentes níveis, levando em consideração todas as particularidades do tema, já discutidas até aqui. Vale ser ressaltado que, em sua argumentação, o autor não considera as Relações Públicas como participantes de todo o processo de gestão dos valores da marca. Através desse esquema, que será apresentado a seguir, pretende-se deixar claro que é possível e fundamental inserir, na gestão dos valores da marca, os preceitos das Relações Públicas visando resultados eficientes e coerentes com os desafios organizacionais atuais.

A) Lealdade à Marca

Para Aaker, “a lealdade à marca, há muito um dos pilares do marketing, é uma medida da ligação do consumidor à marca” (1998, p.40). A relação com seus diferentes públicos deve ser ainda mais estreita caso pretenda-se articular processos que propiciem a criação e manutenção da lealdade à marca. Dessa maneira, fica claro que programas de Relações Públicas, que naturalmente propiciam o conhecimento dos anseios e expectativas dos públicos e trabalham para satisfazê-lo, são fundamentais no processo de construção e manutenção de marcas consistentes. A proximidade com os usuários da marca permitirá ainda o gerenciamento dessa relação harmoniosa, melhorando constantemente os serviços prestados a eles.

Martins (2007) enfatiza que a administração das marcas é relacionamento e não uma relação de compra. Significa dizer que, devido à amplitude de análise da marca, já expostas anteriormente, ao reduzir sua abrangência é reduzida também a sua eficácia. Como alerta Pereira (2007, p.251), “a maioria das empresas conduz pesquisas com foco no consumidor. No entanto, para monitorar a desempenho da marca corporativa, é necessária uma abordagem mais holística, incluindo os demais públicos estratégicos”.

O acompanhamento da percepção dos públicos em relação à marca deverá, portanto, nortear as decisões da organização para a tomada de decisão. Além disso, é necessário analisar constantemente os diferentes cenários para que se acompanhe a evolução da percepção da marca e corrijam-se algumas questões.

Existem diversos tipos de relações de lealdade, umas mais fortes e outras mais frágeis, e essas relações formam a base da força de uma marca. A questão é que todos produzem fluxos de benefícios que alimentam a organização ao longo do tempo. Se uma parcela desse público for negligenciada em detrimento de outra, os resultados poderão ser prejudiciais à marca e à manutenção de seus objetivos. A análise de públicos e seus níveis de envolvimento com determinada organização, proposta por França (2009), e já detalhada aqui, mostra-se fundamental no desenvolvimento da lealdade à marca.

B) Conhecimento da Marca

Para a marca atingir um nível de conhecimento satisfatório que, além do reconhecimento, permita a associação com seus atributos, é necessário que seu nome esteja estabelecido na mente das pessoas. Como salienta Aaker, em relação a produtos, dizendo que “todos os modelos que tentam prever o sucesso de novos produtos têm o reconhecimento da marca como a chave do início da construção” (1998, p. 67). Obviamente, um próximo passo, além do conhecimento da marca é a opinião favorável que as pessoas passam a ter desta, pois uma base ampla de pessoas satisfeitas com um produto/serviço repercute positivamente no seu meio.

O conhecimento da marca está diretamente relacionado com sua exposição, seja ela com propaganda, eventos, matérias jornalísticas, comunicação institucional. A busca pela eficácia no conhecimento da marca fica mais complexa se existirem marcas que forneçam produtos/serviços similares. Neste cenário as ações precisam encontrar meios de distinguir a marca de todas as outras da mesma classe. Levando isso em conta, parece inviável pensar na gestão de todo esse processo comunicacional sem considerar sua inclinação para os preceitos de Relações Públicas e a familiaridade desta com a gestão da comunicação organizacional em todos os seus níveis.

C) Qualidade Percebida

A percepção dos atributos de uma marca é uma questão importante que está, inclusive, associada ao poder e eficácia de programas de comunicação e marketing. Como explica Aaker, “a qualidade percebida pode ser definida como o conhecimento que o consumidor tem de qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço pretendido, em relação a alternativas” (1998, p.88).

Esta característica da marca, que também pode funcionar como um fator de diferenciação, e relacionada com a percepção que os públicos têm dela, está diretamente ligada à decisão de compra das pessoas ao produto/serviço ou sua adesão a uma idéia. Na prestação de serviços, por exemplo, a qualidade percebida compreende também a percepção das instalações físicas da organização, a competência de seus profissionais e sua capacidade de atenderem de maneira

eficiente às solicitações, a confiabilidade na prestação dos serviços e o respeito aos públicos. Dessa forma, “o compromisso com a qualidade precisa se refletir na cultura da organização, suas normas de comportamento, seus símbolos e seus valores. Num acerto entre qualidade e custo, a qualidade vence” (AAKER, 1998, p. 97). No entanto, alguns sinais facilitam a apreensão das pessoas e evidenciam os aspectos da qualidade como fator de diferenciação, seja através do próprio produto/serviço e seus atributos, seja pela comunicação institucional ou mercadológica da marca, ou pelo que é dito pela imprensa e opinião pública.

Reforça-se, portanto, a necessidade de uma visão abrangente de Relações Públicas, como enfatizadas no tópico anterior deste capítulo, pois a qualidade percebida de uma marca pode se estabelecer tanto em níveis funcionais quanto em níveis simbólicos. Pode se estabelecer em todos os níveis de interação das organizações com seus públicos, e estes poderão ter, ou não, suas expectativas atendidas. Através da gestão da comunicação, dos relacionamentos, e com foco na manutenção de uma identidade de marca, as Relações Públicas praticadas de maneira abrangente farão com que as organizações tenham a qualidade percebida de sua marca coerente com as expectativas de seus públicos estratégicos.

D) Associações da Marca

O consumidor percebe a qualidade não só pelo produto/serviço ou qualquer outra manifestação citada anteriormente, mas participa desse processo uma série de associações emocionais e sociais que são transmitidas pela marca. Nesse sentido, abre-se espaço para a análise do que Aaker (1998) chama de Associações da Marca. Essa característica da marca está ligada à sua imagem na memória das pessoas. É através de suas associações que se atribui valor a ela, portanto, “uma ligação com a marca será mais forte quanto for baseada em muitas experiências ou exposições à comunicação, em vez de pouca” (AAKER, 1998, p.114).

As associações podem se dar não só por aspectos óbvios, trabalhados por uma comunicação publicitária, por exemplo, mas em ocasiões aleatórias do dia-a-dia que remetam algo à lembrança de uma marca, o que reforça ainda mais o caráter subjetivo

dos significados. Logo, em uma esfera diversificada de comunicação da marca será mais fácil fazer com que os públicos estabeleçam suas associações.

Aqui, mais uma vez parece essencial a participação das Relações Públicas, pois de nada adiantará promover grande carga de experiências ou exposições à comunicação, se esta não for realizada de maneira planejada e coerente, respeitando a identidade da marca e a expectativa dos públicos estratégicos nos níveis simbólicos e funcionais, mercadológicos e institucionais. Da mesma forma que o resultado de várias interações positivas com a marca pode ser benéfico para a organização, as interações experimentadas de modo indiferente ou negativo pelos públicos podem gerar resultados organizacionais não pretendidos.

Os quatro tópicos desenvolvidos nessa última parte do trabalho serviram para evidenciar a necessidade de participação da atividade de Relações Públicas através de um esquema já definido por Aaker (1998), mas que não considerava as Relações Públicas como participantes no processo valorização da marca. Não se objetiva, com isso, desconsiderar nem questionar o trabalho realizado pelo autor, mas pretende-se alertar para a viabilidade de pensar a gestão de marca sob a ótica das Relações Públicas, usando como pano de fundo um modelo de análise já consagrado.

Para haver a coesão e eficiência de todos esses quatro elementos, cujas resultantes são diretamente ligadas aos processos de comunicação organizacional, é preciso fazer sua gestão de maneira consciente, tanto dos aspectos relativos ao Campo da Comunicação quanto dos elementos ligados às marcas. As Relações Públicas, desse modo, funcionam como atividade integradora, consciente de que a organização possui uma marca que pode ser trabalhada estrategicamente, que por sua vez possui valores a serem desenvolvidos pela ótica da comunicação e do relacionamento. Esses quatro elementos, para serem bem trabalhados necessitam, essencialmente, de uma gestão da comunicação que integre os conceitos da organização sob uma abordagem uniforme e em sintonia com a identidade organizacional, o que enfatiza ainda mais a demanda por uma gestão pelas Relações Públicas.

Percebe-se que todos os elementos a serem ativados nos valores da marca, aqui representados pelo modelo de Aaker (1998), passam pela gestão da comunicação organizacional em seus diversos níveis, pela compreensão das necessidades e expectativas dos diferentes públicos, pela proximidade e relacionamento com estes. Tais aspectos se ligam de maneira coerente com os pressupostos da prática de Relações Públicas e reforçam a necessidade de atuação abrangente da atividade, deixando clara a posição estratégica a ser ocupada por ela na geração de valor à marca.

5 Considerações

A gestão de marca vem se desenvolvendo e modificando ao longo dos últimos anos, desde sua percepção pelas organizações até os usos que se fazem do atributo “marca”. Não há como negar, também, que recaíram sobre ela olhares vindos de diferentes áreas, depositando-lhe grande confiança por parte das organizações que a detém.

Foi visto nesse trabalho que, antes de atribuir à marca a responsabilidade de revolucionar a maneira como as organizações se beneficiam, é necessário refletir sobre suas potencialidades, e também sobre seus limites. Ao mesmo tempo, foram encontrados nas bases das Relações Públicas elementos que puderam colaborar para o alinhamento das possibilidades de atuação frente à gestão de marca e seus desafios. A estrutura necessária para oferecer as respostas estava, portanto, na relação entre a marca, as organizações e os princípios da atividade de Relações Públicas.

O início da análise, sendo conduzida a partir do olhar sobre organizações, possibilitou a compreensão de que não é possível perceber as potencialidades da marca sobre o mesmo ponto de vista. Ou seja, para entender até onde uma marca pode oferecer benefícios é necessário estender a reflexão para os diferentes tipos de organizações, suas diferentes estruturas, públicos de interesse, atividades. Por esse viés, foi possível contrabalancear a marca com outros atributos os quais a organização pode lançar mão para realizar uma gestão eficaz, como preço, qualidade de produtos/serviços, tecnologia, assistência ao consumidor etc. Desse modo, a análise iniciada pelas organizações molda o potencial e importância que terá a marca, em relação com outros atributos, para a consecução dos objetivos organizacionais.

Passando para a análise do elemento “marca” propriamente dito, foi possível perceber que seus valores básicos se estabelecem nas relações sociais. É na relação com o outro que a marca é identificada e ganha sentido. Abre-se, com isso, um

caminho para estudar a comunicação da marca e sua resultante nesse processo dialógico.

Finalmente, buscando conciliar a demanda das organizações contemporâneas com as potencialidades da marca, encontrou-se nas bases da atividade de Relações Públicas um caminho coerente para desenvolver a ligação entre esses dois pontos. Primeiramente, as Relações Públicas pensam a organização através de todos os seus pontos de contato com os diversos públicos que com ela se relaciona. Consequentemente, ao assumir-se que os significados da marca emergem das relações desta com os públicos, tem-se, nesse sentido, a primeira aproximação coerente entre os dois conceitos.

Ao trabalhar a gestão de marca inserida no âmbito das Relações Públicas surge, naturalmente, a necessidade de considerar essa atividade profissional de maneira ampla, englobando tanto os aspectos simbólicos quanto os aspectos funcionais de uma marca, caso contrário pode-se prejudicar o que ela tem de mais fundamental: sua identidade. Para haver tal sinergia, buscou-se na base do conceito de Relações Públicas um caminho coerente que respondesse à demanda, e se chegou ao acompanhamento da expectativa dos públicos como elemento fundamental desse processo. É pela análise da expectativa que será possível combinar os elementos simbólicos e funcionais da marca com suas estratégias mercadológicas e institucionais, visando o cumprimento eficaz dos objetivos organizacionais.

Os caminhos percorridos para a construção desse trabalho possibilitaram a sistematização de elementos da gestão de marca nas organizações e os aproximaram de alguns preceitos de Relações Públicas sob um ponto de vista complementar e coerente. Tais esforços também evidenciaram a existência de outras possibilidades, tanto na gestão de marcas quanto na prática de Relações Públicas, para a realização de novas reflexões que possam ir ao encontro das diferentes demandas organizacionais contemporâneas.

Referências

AAKER, David. **Marcas – brandy equity**, gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AAKER, David. JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. 2 Ed. São Paulo: Futura, 2000.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade . In: **Organicom** - Ano 6, nº 10/11, 2009a – São Paulo: Gestcorp – ECA – USP.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, Organizações e Comunidade: Disputas e Interdependências no (Re) Tecer as culturas. In: III Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2009, São Paulo. **Anais do Abrapcorp 2009**, 2009b. Trabalho apresentado no GT2- Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação. Disponível em: <www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Rudimar.pdf> Acesso em: 23 jul. 2012.

BALDISSERA, Rudimar. SÓLIO, Marlene Branca. Relações Públicas – processo histórico e complexidade. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (org). **História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. Disponível em: <www.pucrs.br/edipucrs/historiarp.pdf> Acesso em 06 ago. 2012.

BASSAT, Luis. **El libro rojo de las marcas: cómo construir marcas de éxito**. Madrid: Espasa, 1999.

BATEY, M. **O significado da Marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores**. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

CÔRTE-REAL, Ana; LENCASTRE, Paulo de. Um triângulo da marca para evitar a *branding myopia*: contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca. In: **Organicom** - Ano 4, nº 7, 2º semestre 2007 – São Paulo: Gestcorp – ECA – USP.

CUNHA, Miguel Pina e; CUNHA, João Vieira da; MENDONÇA, João. **Empresa, progresso e contestação: o primeiro século de estudos organizacionais**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

FERRARI, M. A. Cenário latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo: Difusão, 2009.

FERRARI, M. A. Relações Públicas: razões para praticá-las. In: **Organicom** - Ano 6, nº 10/11, 2009 – São Paulo: Gestcorp – ECA – USP.

FONSECA, Valéria Silva da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia (orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FRANÇA, F. Gestão de relacionamentos corporativos. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo: Difusão, 2009.

GAIO, S. Perspectivas e contribuições das relações públicas na gestão de marcas corporativas. In: CESCA, C. G. Gimenes (org.). **Relações públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.

GARCÍA, Manuel Martin. **Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos**. Madrid: Esic editorial, 2005.

GRACIOSO, Francisco. A propaganda deixou de ser onipotente, mas sempre terá majestade. In: GRACIOSO, Francisco (org.). **As novas arenas da comunicação com o mercado**. São Paulo: Atlas: 2008.

GRUNIG, J. E. Cenário latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo: Difusão, 2009.

GUSHIKEN, Yuji. O moderno planejamento em relações públicas na fragmentação narrativa do mundo contemporâneo. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (org.). **História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. Disponível em: <www.pucrs.br/edipucrs/historiarp.pdf> Acesso em 01 set. 2012.

KLEIN, Naomi. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. 6. ed. Rido de Janeiro: Record, 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARTINS, José Roberto. Para Ganhar: a relação sensata entre as técnicas de *branding* e as relações públicas. In: **Organicom** - Ano 4, nº 7, 2º semestre 2007 – São Paulo: Gestcorp – ECA – USP.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

MÜLLER, Andreas. **Um corte fatal**. Revista Amanhã, abril de 2009.

NEVES, Manoela M. P. M. Marca e o campo das relações públicas. In: III Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2009, São Paulo. **Anais do Abrapcorp 2009**, 2009. Trabalho apresentado no GT1 - História, Teoria e Pesquisa em Relações Públicas. Disponível em: <<http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/trabalhos.html>>. Acesso em: 08 jul. 2012.

PATROCINIO, Mauricio Réa; KAYO, Eduardo Kazuo; KIMURA, Herbert. Aquisição de empresas, intangibilidade e criação de valor: um estudo de evento. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 42, n. 2, jun. 2007. Disponível em <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072007000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 05 nov. 2012

PEREIRA, Paula Helena de Oliveira. Como a marca corporativa contribui para a geração de valor nas empresas. In: **Organicom** - Ano 4, nº 7, 2º semestre 2007 – São Paulo: Gestcorp – ECA – USP.

PEREZ, Clotilde; BAIRON, Sérgio. **Comunicação & Marketing**. São Paulo: Futura, 2002.

PEROTTO, Evandro Renato. Olhando a marca pela sua enunciação: aproximações para uma teoria da marca contemporânea. In: **Organicom** - Ano 4, nº 7, 2º semestre 2007 – São Paulo: Gestcorp – ECA – USP.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PINHO, Júlio Afonso. O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (org). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área [recurso eletrônico]. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. Disponível em: < www.pucrs.br/edipucrs/historiarp.pdf > Acesso em: 15 ago. 2012.

PRINGLE, Hamish. Como a propaganda trabalha para as marcas. In: BUTTERFIELD, Leslie (org.). **O valor da propaganda**: vinte maneiras de fazer a propaganda funcionar para a sua empresa. São Paulo: Cultrix, 2005.

RIES, A.; RIES, L. **A origem das marcas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

ROSSI, C. A. V.; FONSECA, M. J. O estudo do envolvimento com o produto em comportamento do consumidor: fundamentos teóricos e proposição de uma escala para aplicação no Brasil. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais ... Foz do Iguaçu: ANPAD, 2004.

SANTIAGO, M. P. **Comunicação Integrada de Marketing**. Coleção gestão empresarial, 5. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

SARTI, Daniel F. Comunicação Organizacional e Relações Públicas na Gestão de Marcas. In: X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 2009, Blumenau. **Anais da Intercom**, 2009. Trabalho apresentado no IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2009/lista_area_IJ03.htm> Acesso em 01 Jul. 2012.

SARTI, Daniel F. Gestão de Marcas e Relações Públicas: Questionamentos e Aproximações. In: XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 2011, Londrina. **Anais da Intercom**, 2011. Trabalho apresentado no IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2011/lista_area_IJ03.htm> Acesso em 01 Jul. 2012.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 3.ed. São Paulo: Summus, 1995.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TOLEDO, G. L.; FORTES, W. G. Relações Públicas e Marketing: uma abordagem estratégica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 1-10, jul./set. 1989.

TROIANO, Jaime. **As marcas no divã: uma análise de consumidores e criação de valor**. São Paulo: Globo, 2009.

TROIANO, Jaime. Além da retórica: medindo a força da marca. In: **Revista da ESPM**. São Paulo: Editora Referência, Volume 10, Ano 9, Edição 2, Março/Abril 2003, p. 6-18.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. Identidade de marca, gestão e comunicação. In: **Organicom** - Ano 4, nº 7, 2º semestre 2007 – São Paulo: Gestcorp – ECA – USP.

WEY, Hebe. **O processo de Relações Públicas**. 2ª Ed, São Paulo: Summus, 1986.

ZANDONÁ, L; GOMES, C. M; MADRUGA, L.R.R.G. Duas décadas de publicações sobre marcas: localização espaço-temporal e identificação de tópicos emergentes. In.: **SEMEAD**, XII., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: SEMEAD, 2009. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=980> Acesso em: 02 nov. 2012.

ZOZZOLI, J.-C. J. **Da *mise en scène* da identidade e personalidade da marca**: um estudo exploratório do fenômeno marca, para uma contribuição a seu conhecimento. Campinas, 1994. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Artes, Universidade de Campinas.

ZOZZOLI, J.-C. J. A marca comercial – institucional – retrospectiva e prospecção. In: BARBOSA, Ivan Santo. (org.). **Os sentidos da publicidade**: estudos interdisciplinares. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ZOZZOLI, J –C. J. Compreensão da Significação Marcária – A marca, instrumento e reflexo da produção de sentido: transformação e transação. In: RUBIM, Antônio Albino C; BENTZ, Ione Maria G; PINTO, Milton José. (orgs.). **Produção e recepção dos sentidos midiáticos**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.