

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO SOCIAL – PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Ricardo Boklis Golbspan

GESTÃO DE MARCA E COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

O caso do Grupo RBS no Rio Grande do Sul

Porto Alegre

2010

Ricardo Boklis Golbspan

GESTÃO DE MARCA E COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

O caso do Grupo RBS no Rio Grande do Sul

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

Orientados: Prof. Dr. André Iribure Rodrigues

Porto Alegre

2010

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo estudar como o Grupo RBS lida com a Comunicação Integrada de Marketing para a gestão de sua marca corporativa. O estudo realizado toma como recorte a atuação da marca no Rio Grande do Sul, estabelecendo uma relação entre as práticas da empresa e os principais conceitos e diretrizes teóricas das áreas estudadas. Destacam-se os estudos de *branding* e de Comunicação Integrada de Marketing, além da análise sobre o funcionamento da área de Comunicação Corporativa da organização. Os principais autores consultados para o trabalho foram Kotler, Shimp e Aaker. A metodologia empregada consiste em um estudo de caso, através de análise documental e entrevista de caráter complementar às informações obtidas. O trabalho revela o Grupo RBS como uma empresa estruturada para a aplicação dos conceitos abordados, mas que está sujeita a contribuições pontuais nos seus modelos.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de Marketing; Marca; Grupo RBS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A pirâmide do conhecimento.	12
Figura 2 – Etapas da comunicação segundo Kotler e Keller.....	24
Figura 3 – Tipos e usos de estudos de caso em administração.	32
Figura 4 – Organograma da diretoria executiva do Grupo RBS.....	35
Figura 5 – Organograma complementar da diretoria executiva do Grupo RBS.....	36
Figura 6 – Organograma da área de marketing corporativo do Grupo RBS.....	37
Figura 7 – Organograma de Comunicação Corporativa do Grupo RBS em 30/05/2010.	38
Figura 8 – A atual logomarca do Grupo RBS.	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. A MARCA NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	8
2.1 Marca	8
2.1.1 Os Aspectos da Marca.....	10
2.1.2 <i>Branding</i>	16
2.2 Comunicação Integrada de Marketing	20
2.2.1 As Etapas de uma Comunicação Eficaz	24
3. GRUPO RBS: APRESENTAÇÃO DO CASO	31
3.1 O Estudo de Caso	31
3.1.1 Histórico da Empresa	33
4. A MARCA E A CIM NO CASO DO GRUPO RBS	41
4.1 A Construção da Marca Grupo RBS	41
4.2 A Comunicação Integrada de Marketing da Marca Grupo RBS	50
4.3 Propostas Incrementais para o Grupo RBS	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
Referências Bibliográficas	70
Anexos	72

1. INTRODUÇÃO

O Grupo RBS é uma das maiores empresas de mídia e comunicação do Brasil. Com atuação concentrada nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, onde conta com 18 marcas de rádio, TV, internet e jornal¹, o Grupo notabiliza-se pela alta penetração nos diferentes segmentos de seus veículos de comunicação. Além de fonte de informação e de entretenimento para a população alcançada por sua cobertura, é uma empresa de comunicação que atinge uma parcela significativa do mercado publicitário onde atua, estabelecendo a comunicação entre o anunciante e seu público.

Empresas desse porte sugerem, em geral, marcas de destaque no cenário mercadológico. Não por acaso, essas marcas mobilizam o interesse de muitos estudantes de Publicidade e Propaganda, influenciando diretamente na escolha do tema deste trabalho. Paralelo a isso, a possibilidade de ingressar, em março de 2010, no programa de *trainees*², no corpo de colaboradores da empresa, motivou-me a estudar como o Grupo RBS conduz sua gestão de marca. Além de tratar de um tema de interesse pessoal, busca-se contribuir com as discussões e apropriações de conceitos relacionados à administração de marcas e, em particular, como o Grupo RBS pode ser um elemento de referência ao se propor um estudo nesse escopo de pesquisa.

No contexto mercadológico do Grupo RBS, mostra-se relevante levantar e apresentar conceitos de gestão da marca aplicados num ambiente de *Comunicação Integrada de Marketing* (CIM³), conceito definido em Kotler (2006, p. 556) como:

“planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma série de disciplinas da comunicação [...] e de combiná-las para oferecer clareza, coerência e impacto máximo por meio de mensagens integradas com coesão”.

O benefício de se integrar ferramentas e mídias de comunicação, para a gestão da marca, de acordo com Shimp (2009), é a aplicação de vários métodos que, em combinação mútua, apresentam maior efetividade, em termos de resultados de comunicação. O fato de a RBS possuir diferentes veículos midiáticos reforça a validade de se utilizar esse conceito nesta análise.

Portanto, infere-se o seguinte problema de pesquisa a que se propõe tratar neste trabalho:

1 Disponível em <gruporbs.com.br>. Acesso em 29 mai. 2010

2 O programa de *trainees* é uma atividade de recrutamento que seleciona e prepara jovens potenciais para assumir cargos de gestão no futuro.

3 Esta sigla significa “Comunicação Integrada de Marketing” (Shimp, 2009) e também será utilizada durante o trabalho para designar este termo.

como a RBS aplica a estratégia de Comunicação Integrada de Marketing na gestão de sua marca corporativa?

A partir deste estudo, o trabalho busca atingir o objetivo geral definido a seguir – **identificar e analisar o processo de Comunicação Integrada de Marketing utilizado pelo Grupo RBS na estratégia de gestão da marca**. Os objetivos específicos, a partir do questionamento e para viabilizar o objetivo geral, são:

- Realizar um levantamento bibliográfico e apresentar conceitos relativos aos temas Marca e Comunicação Integrada de Marketing;
- Apresentar o Grupo RBS, sua estrutura organizacional e as práticas relativas à comunicação corporativa;
- Identificar as estratégias de CIM relacionadas à gestão de marca da instituição com base na estrutura teórica previamente estudada, por meio de análise documental e entrevista de caráter complementar;
- Analisar a CIM na gestão de marca do Grupo RBS, apontando e problematizando as apropriações da teoria pelo caso estudado, bem como suas contribuições.

Cabe salientar que a observação das submarcas que pertencem ao grupo, tais como o jornal Zero Hora e a emissora RBS TV, que influenciam na imagem da marca corporativa Grupo RBS, não será aprofundada, em virtude da necessidade de restringir o escopo deste estudo. Pelo mesmo motivo, e por questões de maior facilidade de acesso às informações, o estudo também ficará restrito à atuação da marca no Rio Grande do Sul.

A estrutura do trabalho se divide em três capítulos. O capítulo **A Marca no Contexto da Comunicação Integrada de Marketing** traz uma análise dos principais conceitos de comunicação de marca, dedicando-se ao referencial teórico. Primeiramente, trata-se propriamente da compreensão do termo *marca*: o que é, como se dá sua administração, sua construção e quais são as diretrizes indicadas na bibliografia consultada. Para o embasamento desta etapa, foram estudadas as concepções de Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2006), J.B. Pinho (1996), David Aaker (1998) e Marty Neumeier (2008 e 2009).

Em seguida, parte-se para o estudo da Comunicação Integrada de Marketing. Para o entendimento teórico deste conceito, os autores analisados foram Kotler e Keller (2006) e Terence A. Shimp (2009).

O segundo momento, delineado no capítulo **O Estudo do Caso Grupo RBS**, define o tipo de estudo de caso aplicado ao objeto de estudo. Apresenta-se, também, um histórico e a estrutura da

marca Grupo RBS, bem como a organização da empresa, especialmente no que se refere à gestão da marca e da comunicação institucional.

Por fim, no capítulo *A Marca e a CIM no Caso do Grupo RBS*, promove-se a discussão sobre a aplicação dos conceitos de marca e Comunicação Integrada de Marketing pela RBS, em que se realiza uma análise descritiva e interpretativa do caso.

2. A MARCA NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Este capítulo tem como objetivo resgatar os principais conceitos relacionados à marca e à Comunicação Integrada de Marketing, de modo que, posteriormente, se estabeleça uma comparação entre a perspectiva teórica e o caso da marca Grupo RBS.

Inicialmente, exploram-se os conceitos e indicações relativos à marca, com o intuito de defini-la e compreender seu papel no contexto mercadológico. Em seguida, é explorado o estudo do *branding* de uma forma direcionada, em vista de que esta é uma área ampla e com diversas interpretações. Neste trabalho, o foco do *branding* recai sobre a importância da marca e sobre estratégias, não se atendo a ideias como auditorias de marca ou ciclo de vida de produtos – conceitos também trabalhados no escopo da construção de marca. Finalmente, a noção de CIM é abordada, instalando-se a relação entre a marca e as estratégias de comunicação.

2.1 Marca

As primeiras práticas de criação de marca que se tem notícias vêm dos tempos medievais, quando os artesãos marcavam seus produtos para proteger os consumidores de produtos de má qualidade, mal percebendo que já promoviam seu próprio nome como indicador de superioridade. A assinatura dos pintores em suas obras também pode ser considerada um dos primeiros sinais da ideia de marca. (KOTLER, 2006) Tal qual nas suas origens, hoje em dia, a marca continua com um papel importante de orientação às pessoas em suas tomadas de decisão, além de influenciarem na credibilidade das mensagens divulgadas.

Ademais, as marcas estão cada vez mais complexas, construindo um conjunto de valores abstratos e provocando uma identificação de valores em um determinado público, seu mercado-alvo. É o caso, por exemplo, da marca Harley-Davidson, voltada para pessoas que valorizam a contracultura e sensações de aventura e liberdade (SHIMP, 2009). Também são essenciais para as próprias empresas, servindo como sinalizador de sobrevivência no futuro, quando do sucesso na fidelização de clientes. A relação abaixo traz as vantagens de marketing proporcionadas por uma marca forte, de acordo com Kotler (2006, p.271):

Melhor percepção do desempenho do produto; Maior fidelidade; Menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência; Menor vulnerabilidade às crises de marketing; Maiores margens; Menos sensibilidade do consumidor aos aumentos do preço;

Mais sensibilidade do consumidor às reduções de preço; Maior cooperação e suporte comercial; Mais eficácia das comunicações de marketing; Possíveis oportunidades de licenciamento; Oportunidades adicionais de extensão da marca.

Para melhor entender o que de fato é marca, utiliza-se também como referência a resolução da American Marketing Association (AMA), em 1960: “marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes.” (*Apud*: PINHO 1996, p.14). De forma mais abrangente, e levando em conta primordialmente a percepção do público, David Ogilvy⁴ (*Apud* STRUNCK, 2003, p.137) defende que “marca é a soma intangível dos atributos de um produto; seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação e a maneira como ele é promovido. A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal.”

Pode-se esclarecer, desta forma, uma dúvida que muitas vezes aparece, principalmente entre leigos no assunto: marca não é apenas um logotipo - definido pela AMA como “a parte da marca que é reconhecível, mas não é pronunciável, como um símbolo, desenho ou cores e formatos de letras distintas” (*Apud*: PINHO 1996, p 14-15). Para ajudar a compreender o conceito de marca, levemos em conta a comparação de Neumeier (2009, p. XXXIII): “A única palavra próxima [de 'marca'] seria 'reputação'. A reputação pessoal, assim como a da empresa, está fora do controle. Não é o que você diz que ela é – é o que os OUTROS [grifo do autor] dizem que ela é.”

Nos últimos anos, a valorização da implantação formal de estratégias específicas para marcas vem crescendo consideravelmente entre empresas de todos os segmentos e de todos os tamanhos, principalmente depois de *cases* bem-sucedidos de construção de marca observados no mercado. As marcas conhecidas e encaradas de forma positiva pelo público-alvo passaram a contar como um argumento de compra fundamental, corroborando as vantagens deste investimento. É o caso de Apple (setor de tecnologia e computação), Starbucks (setor de cafeterias), Google (setor de buscas online), Oi (setor de telefonia), Devassa (setor de cervejas) e inúmeras outras companhias que investem na promessa da sua marca. Simultaneamente, desenvolvem-se novas teorias e novas ideias acerca deste tema, sustentando-se, assim, o incentivo à preservação e ao aprimoramento de todos os *aspectos da marca* e o estudo do *branding*.

4 “David Ogilvy é considerado um dos cinco gigantes que desenvolveram o mercado da comunicação após a década de 1920, ao lado de Raymond Rubicam, Leo Burnett, William Bernbach e Ted Bates”. Disponível em <ogilvy.pt>. Acesso em 30 abr. 2010.

2.1.1 Os Aspectos da Marca

Existem alguns pontos-chave a serem considerados na execução de uma estratégia de construção de marca, os quais urge destacar. É importante ressaltar que existem inúmeros conceitos, dos mais diversos autores, que poderiam ser incluídos nesta seção, como DNA de marca, marketing sensorial, e muitas outras ideias. A opção feita, no entanto, é de destacar apenas conceitos já consagrados de uma forma clara e não-repetitiva, pois muitas teorias se inter-relacionam.

Desta forma, inicialmente destacam-se os elementos de marca, apresentando-se na sequência uma seção sobre a perspectiva do consumidor: o conhecimento de marca e a qualidade percebida de seu produto. Finalmente, contempla-se a noção fundamental de posicionamento, para a finalização da análise teórica de marcas.

Elementos de Marca

Kotler (2006) apresenta estratégias possíveis para determinar “elementos de marca”. Os elementos de marca seriam as características diferenciais de uma marca à outra, como nome, slogan e símbolo, fatores fundamentais para compreender o papel das marcas. Aaker (1998) cita apenas estas três esferas como possíveis formas de associação com a marca. No entanto, é importante lembrarmos que toda a identidade visual de uma marca – e não apenas o logotipo – representa os valores da entidade representada.

O exemplo trazido por Kotler (2006) ilustra uma marca bem-sucedida na determinação de elementos de marca: a Nike. O nome simples e curto está alinhado ao posicionamento da marca, já que Nike é o nome da deusa grega da vitória. A logotíпия inconfundível transmite a agilidade da identidade da marca e do esporte. O slogan “Just do it.”⁵ é um dos mais aclamados no contexto da comunicação mercadológica por traduzir o estímulo à atividade promovido pela Nike.

Kotler (2006) definem seis critérios para serem levados em conta na criação de uma marca:

- **Memorável:** Quando os elementos são facilmente lembrados e reconhecidos. Por exemplo: a logomarca da Coca-Cola. Podemos inclusive notar que a implementação do nome no logotipo pode servir como facilitador no processo de memorização do elemento de marca;
- **Significativo:** Quando o elemento de marca está associado ao seu diferencial, posicionamento ou categoria. Por exemplo, o nome Cartoon Network facilita a relação entre

5 Tradução livre do autor: apenas o faça..

a promessa da marca de passar desenhos e o elemento “nome de marca”. Outro momento em que podemos detectar um bom uso deste critério é no logo criado para a Wiesinger Music⁶, loja de serviços para pianos, representado no anexo A;

- **Desejável:** Os elementos da marca contribuem para que o consumidor se sinta atraído, sendo de alguma forma cativantes ou sedutores. Este critério pode ser encarado como a essência do livro “Lovemarks”, de Kevin Roberts (2005), em que, explicando sinteticamente, o autor ressalta como principal diferencial de uma marca a emoção que ela transmite, através de mistério, empatia e outras características eminentemente psicológicas. Slogans provocantes, que evocam sentimentos, como *think different*⁷, da Apple e *impossible is nothing*⁸, da Adidas, simbolizam elementos que tornam a marca ainda mais desejável em função da atração instigada;

- **Transferível:** detectar se o elemento de marca adequa-se a extensões de linha ou a novos mercados é uma questão de difícil previsibilidade, pois as empresas dificilmente preveem os rumos que irão tomar, que produtos podem lançar e que culturas irão futuramente atingir. Mesmo assim, temos como exemplo de transferência o nome de marca Google, que inicialmente se aplicava apenas a busca de palavras, mas que hoje representa a busca de imagens, vídeos, mapas e a outros serviços da companhia. O nome de simples pronúncia também facilita para que seja transferível para diferentes culturas;

- **Adaptável:** Os elementos devem ser atualizáveis. Um exemplo recente foi o novo logotipo do site Brainstorm #9⁹, adaptado para as mais recentes tendências de design para a internet. A necessidade de renovar sem deixar para trás a identidade visual da marca resultou na evolução demonstrada no anexo B.

- **Protegido:** O elemento de marca deve ser protegido tanto judicialmente como se tornando sinônimos de sua categoria, como os nomes Bic (canetas) e Nescafé (café solúvel). No entanto, é necessário um cuidado especial para este processo não esconder o diferencial da marca, tornando o produto genérico. O Nescafé tem seu nome como sinônimo de categoria, mas seu diferencial de pertencer à marca Nestlé é, ao mesmo tempo, valorizado (através do prefixo “nes” – o café solúvel da Nestlé), não resultando em prejuízo à marca.

Resumidamente, portanto, os profissionais de marketing devem ter consciência de que os elementos de marca podem exercer influência na mente do consumidor e que, por isso, devem ser

6 Disponível em <logopond.com>. Acesso em 20 abr.2010

7 Tradução livre do autor: pense diferente.

8 Tradução livre do autor: nada é impossível.

9 Disponível em <abduzeedo.com>. Acesso em 20 abr 2010

“facilmente reconhecidos e lembrados, além de inerentemente descritivos e persuasivos.” (KOTLER, 2006, p. 276)

Imagem de Marca

A imagem de uma marca é a forma como o consumidor a percebe. Está intimamente relacionada com a opção de posicionamento da empresa e a eficácia desta escolha. Por isso, é importante conhecermos as ideias de *conhecimento de marca* e *qualidade percebida*, que, neste trabalho, compõem as características gerais da imagem de marca.

a) *Conhecimento de marca*

O conhecimento da marca é o grau de familiaridade que um determinado público tem junto a uma marca, podendo atingir diferentes níveis de pessoa para pessoa.

Segundo Aaker (1998, p. 64), “o conhecimento da marca é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos.” Ou seja, está intimamente relacionada com o produto em si. Isso significa que, para facilitar o consumidor a (re)conhecer uma marca, a comunicação de uma empresa deve sempre relacionar o valor da marca com o produto. Como o próprio Aaker (1998) exemplifica, um balão promocional com a logomarca da Levi's aplicada provavelmente terá menos contribuição para o conhecimento da marca do que um balão em formato de jeans com a marca aplicada.¹⁰

Aaker (1998) desenvolveu a pirâmide da figura 1 para ilustrar os possíveis níveis de familiaridade entre *target*¹¹ e marca:



Figura 1 – A pirâmide do conhecimento. Fonte: AAKER, 1998, p. 65

¹⁰ No texto de Aaker, não há clareza em relação a qual tipo de balão ele se refere: um móvel, um balão a gás,... No entanto, esta incerteza não influencia no ponto da discussão: os esforços que as marcas devem exercer para familiarizar sua marca junto a seu público-alvo.

¹¹ Tradução livre do autor: mercado-alvo.

Conforme pode-se observar, dentro de um segmento, a maioria das marcas está no nível de desconhecimento, outras poucas são reconhecidas, menos ainda são lembradas e um seletivo grupo é considerado *top of mind* da categoria.

O conhecimento de marca é essencial para o desenvolvimento de *brand equity*¹², pois cria valor de 4 maneiras (AAKER, 1998):

- **Âncora**: “correntes de memória” estão ligadas à âncora (conhecimento de marca). Assim, associações podem se conectar à marca (com correntes mais fortes ou mais frágeis, dependendo da percepção e da associação em questão), como, por exemplo, a conexão entre crianças e a marca McDonald's. Desta forma, a marca se beneficia (ou se prejudica), influenciando diretamente no valor da marca;
- **Simpatia**: o senso de familiaridade provocado por uma marca conhecida ativa positivamente o sentimento do consumidor. Especialmente para produtos de baixo nível de envolvimento (como sabonetes, remédios, ...), este diferencial pode ser decisivo na decisão de compra;
- **Comprometimento**: quando a marca é conhecida, as pessoas pressupõem qualidade, baseando-se em suas percepções – e muitas vezes não em fatos. Quando alguém reconhece um nome de uma marca, pode levantar uma série de suposições, como: esta marca faz bastante propaganda, esta marca é muito usada por outras pessoas, a empresa está há um longo tempo no mercado;
- **Marca a ser considerada**: com o conhecimento de marca, as empresas podem se colocar no quadro de marcas a serem consideradas pelos clientes. Colocar-se entre as favoritas é normalmente determinado pelo grau de recordação que o responsável pela seleção tem em relação à marca.

Segundo Aaker (1998), nota-se que as marcas com maior reconhecimento são as mais bem estabelecidas, e, comumente, as mais antigas. O alto grau de reconhecimento devido há anos de exposição e propaganda fizeram, por exemplo, a GE ser a número 2 em lembrança para *mixers*, produto que ela não fabricava há 20 anos (AAKER, 1998, p. 73). Por isso, é muito difícil uma nova marca entrar em um segmento, não dependendo apenas de um bom produto e alto investimento em propaganda, mas em esforços autênticos e constantes na construção da marca.

12 O conceito de brand equity será aprofundado posteriormente, ainda neste capítulo.

b) *Qualidade percebida*

A qualidade percebida difere de conceitos correlatos como “qualidade real”, “qualidade baseada no produto” ou “qualidade de fabricação”, pois não se refere à superioridade objetiva, à natureza do produto ou à forma como ele é feito. Qualidade percebida é o conhecimento do consumidor sobre determinado produto, não representando uma verdade absoluta, e sim a realidade relativa a este comprador específico.

Não há como determinar a qualidade percebida de um bem ou serviço, uma vez que os julgamentos e as predileções diferem de pessoa para pessoa. Por exemplo, a raquete de tênis ideal para o campeão Roger Federer provavelmente é diferente da melhor raquete segundo seu maior rival, Rafael Nadal. Por mais que ambos sejam excelentes, têm estilos de jogo diferentes, tamanho e peso diferentes e outras inúmeras características que, de alguma forma, influenciam sua opinião sobre a qualidade de um produto.

Como vemos, este campo é eminentemente subjetivo, mas mesmo assim é possível compreender seus detalhes e verificar a geração de valor de marca envolvida na percepção de qualidade.

São 5, de acordo Aaker (1998), as formas como este valor é criado:

- ***Razão de compra***: a qualidade percebida determina – ou influencia fortemente – a compra para um consumidor que não está motivado a pesquisar informações sobre o produto. Como em muitas vezes esta é a realidade, seja por falta de informações no PDV, seja por falta de habilidade do consumidor, seja por falta de disposição de buscar dados, a qualidade percebida é determinante na opção de compra;
- ***Diferenciar/posicionar***: a questão do posicionamento será vista mais a fundo no próximo capítulo, mas deve-se registrar que é a posição que a marca ocupa na mente do consumidor que irá determinar a qualidade que ele percebe nos seus produtos;
- ***Preço premium***: a crença de que recebemos pelo que pagamos reflete-se aqui. Ao pagar mais caro, o consumidor imagina que está comprando um produto superior, mesmo que, muitas vezes, esta não seja a realidade;
- ***Participantes do canal de distribuição***: a qualidade percebida também deve ser trabalhada com intermediários – como os varejistas – para que passem aos consumidores finais sensações positivas sobre o produto;
- ***Extensão de marca***: quando o produto é percebido positivamente pelo seu público, é possível usar a marca para ingressar em novos mercados e aumentar a lucratividade do negócio.

A grande dificuldade de muitas empresas é fazer consumidores perceberem uma qualidade real. Até porque muitas empresas fazem o contrário: não têm qualidade real, mas forçam os consumidores a tentar vê-las como boas. O uso de argumentos persuasivos e verdadeiros, garantias que atestem esta qualidade (por exemplo, a devolução de dinheiro quando o produto não for aprovado), o incentivo ao boca a boca positivo sobre marca e outras táticas podem ajudar a fortalecer a percepção de qualidade do produto.

Posicionamento

Outro conceito fundamental para os profissionais de marketing é o *posicionamento*. Disseminado por Ries e Trout, em seu livro “Posicionamento”, o termo é definido por estes autores da seguinte maneira:

“O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até uma pessoa... Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. É o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial.” (Apud KOTLER 2006, p.305)

Kotler (2006, p.305) descreve posicionamento sob ótica equivalente: “posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”.

Aaker, por sua vez, tem uma pequena discordância terminológica, acreditando que este conceito defendido anteriormente refere-se à *posição da marca*, que “realmente reflete como as pessoas percebem a marca”. (AAKER, 1998, p.115). Para ele, o *posicionamento*, ou *estratégia de posicionamento*, reflete como a empresa gostaria de ser percebida. Por exemplo, se dissermos que a Brahma está posicionada como “a cerveja do povo brasileiro”, não quer dizer, de acordo com Aaker, que ela foi necessariamente bem-sucedida nos seus esforços, podendo ser percebida como “a cerveja dos nordestinos” pelo seu público-alvo goiano.

A despeito destas discordâncias pontuais, o fundamental é compreender que, na percepção do consumidor, existe uma série de associações entre marcas e outras imagens. O grande desafio das empresas está em administrar estas ligações de forma que, na mente de seu público-alvo, seu produto denote, da melhor e mais ampla forma possível, os atributos que foram planejados para a marca.

Estas associações podem ser divididas segundo dois conceitos trazidos por Kotler (2006),

conforme a seguir:

- **Pontos de diferença:** são as associações que os consumidores consideram exclusivas daquela marca, que não são encontradas nos concorrentes – ou lá são ilegítimas. Estes pontos podem advir das mais variadas correlações. Kotler (2006) traz alguns exemplos: FedEx (entregas de um dia para o outro), Nike (desempenho) e Lexus (qualidade). No entanto, podemos encarar criticamente estes exemplos de Kotler. “Desempenho” é um atributo também utilizado por concorrentes da Nike, como Mizuno ou New Balance. “Qualidade” é praticamente pré-requisito para qualquer marca transmitir, não consistindo em um verdadeiro diferencial. Segundo Neumeier (2008), a diferenciação é um conceito que vem do design. Nossa visão entra em contato com inúmeras informações diariamente e o cérebro age como um filtro para nos proteger de dados irrelevantes. No entanto, quando nos deparamos com um contraste diferente e bem feito, “achamos esteticamente agradável. A gente gosta.” (NEUMEIER, 2008 p. 35)

- **Pontos de paridade:** são as associações que se espera que uma marca estabeleça na mente do consumidor para que pertença a sua categoria, ao menos igualando-se aos concorrentes. Podemos dizer que são as condições básicas para uma marca sobreviver, possibilitando, somente a partir de um claro domínio das associações de paridade, que se criem e se legitimem seus pontos de diferença. Segundo Kotler (2006), os pontos de paridade assumem duas formas: pontos de categoria e pontos de concorrência.

As associações de categoria são as condições mínimas para se reconhecer a função da marca. Por exemplo, um bar em Porto Alegre só pertencerá a esta categoria se tiver mesas, cadeiras, lanches, bebidas e alguém para atender. Caso contrário, não se enquadra nesta categoria. As associações de concorrência são “destinadas a anular os pontos de diferença do concorrente” (KOTLER, p. 307, 2006). Assim, a marca empata com a concorrente no diferencial desta, atingindo um patamar superior por ainda contar com o seu diferencial.

2.1.2 Branding

Segundo Kotler (2006, p. 269), “*branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca.” Para Neumeier (2009, p.XXXIII), “é o esforço da empresa na criação de valor agregado ao satisfazer o cliente. [...] O objetivo do *branding* é simples: satisfazer os clientes para que MAIS [grifo do autor] pessoas comprem MAIS [grifo do autor] coisas por MAIS [grifo do

autor] anos a um preço MAIS ALTO [grifo do autor].”

Em termos práticos, a gestão dos esforços na criação e manutenção de elementos de marca, na interpretação e no controle da percepção da marca junto ao público-alvo, e todos os outros processos relacionados à construção de uma imagem e de uma reputação para a empresa podem ser definidos como a prática de *branding*.

O fato é que o poder da marca, do valor agregado e intangível de cada produto – seja ele um bem, um serviço, uma empresa, uma ideia ou mesmo uma pessoa – é, inúmeras vezes, responsável direto pelo sucesso de um negócio. É o caso, por exemplo, da Coca-Cola, que, mesmo não sendo unanimidade em testes cegos, é líder de mercado, em grande parte, por causa dos aspectos da sua marca que agregam valores subjacentes ao produto em si.

Brand Equity

Brand equity, em uma tradução livre, pode ser considerado o valor da marca – consistindo na essência do conceito de *branding*. Para Aaker (1998, p. 16):

“O *brand equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou consumidores dela. Para que certos ativos e passivos determinem o *brand equity*, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. Se o nome da marca ou seu símbolo for mudado, alguns ou todos os ativos ou passivos poderão ser afetados, e mesmo perdidos, embora parte deles possam ser desviados para um novo nome e símbolo.”

O termo, segundo J.B. Pinho (1996), é entendido conforme duas linhas distintas de raciocínio, como descrito a seguir: como valor financeiro da marca e como valor agregado à marca.

A medição do valor de uma marca em números certamente é um processo que auxilia as próprias empresas, o mercado e o consumidor a compreenderem o impacto causado pelas marcas. Da mesma forma, ou até mais fortemente para o *branding*, o valor intangível que a marca traz consigo e suas implicações é de fundamental importância para o trabalho de profissionais de marketing e estudiosos da área.

Hoje em dia, inúmeras companhias procuram, cada vez mais, otimizar a imagem de suas marcas para obter uma melhor cotação de *brand equity* e, por conseqüência, mais penetração junto ao seu público.

***Brand Equity* como Valor Patrimonial das Marcas**

Segundo Pinho (1996), o conceito de *brand equity* surgiu inicialmente para designar o sentido financeiro das marcas. O começo foi no final dos anos 80, quando ocorreram várias fusões e compras de grupos multinacionais envolvendo marcas conhecidas, a um alto volume de investimentos. Em 1984, o empresário Rupert Murdoch mandou estimar o valor das marcas de sua companhia, a News Corporation, para conseguir empréstimos baseado neste balanço (PINHO, 1996). Foi desta forma que ele teve condições de levantar um verdadeiro império de comunicação, que, de acordo com o site da empresa¹³, inclui produtos como Sky (televisão a cabo), Fox (canal de televisão e estúdio de cinema), MySpace (site de relacionamento) e New York Post (jornal).

Pinho (1996) traz os critérios criados pela Interbrand Group¹⁴, consultoria inglesa especializada em administração de marcas, que em 1988, para valorar as marcas da empresa RHM (sigla de Rank Hovis McDougal), estabeleceu:

“O sistema de pesos do método RHM, cujo total é 100, atribui um valor relativo a cada um desses fatores: 25 pontos para internacionalidade e liderança, 15 pontos para a estabilidade, 10 pontos para o mercado, tendências e suporte, e 5 pontos para a proteção.” (PINHO, 1996, p. 45)

Este critério foi amplamente reconhecido por muitos anos até aperfeiçoamentos posteriores, servindo como principal base para as métricas atuais. No caso da pesquisa da Millward Brown¹⁵ que determinou as melhores marcas de 2009, podemos detectar que as duas abordagens de definição de *brand equity* estão cada vez mais próximas. A metodologia da empresa americana abrange opinião de consumidor, performance financeira, geração de ganhos por causa da marca, contribuição da marca ao consumidor e projeção financeira e do consumidor. Desta forma, mistura ideias objetivas da primeira abordagem com o intangível da segunda proposta.¹⁶

***Brand Equity* como Valor Agregado à Marca**

Esta segunda dimensão do conceito de *brand equity* refere-se essencialmente à relação das marcas com os consumidores. O mérito aqui apontado está nos sentimentos e significados que as pessoas estabelecem para com a marca. Uma amálgama de atributos, valores e percepções são

13 Disponível em <newscorp.com> Acesso em 27 abr. 2010.

14 A consultoria de marcas Interbrand foi fundada em Londres, em 1974 e hoje tem 40 escritórios em 25 países. Com a metodologia criada para o cliente RHM -e com os constantes melhoramentos do processo – a Interbrand é uma das mais respeitadas empresas do ramo. (Disponível em <interbrand.com>. Acesso em 27 abr. 2010)

15 A Millward Brown é uma agência de pesquisas que se utiliza de metodologias exclusivas e inovadoras para auxiliar seus clientes na construção e manutenção de marcas fortes. Estão presentes em mais de 30 países e têm como objetivo disponibilizar dados e insights para quem os contrata. (Disponível em <ibopec.com.br>. Acesso em 27 abr. 2010)

16 O anexo C contempla os *top ten* do estudo (Disponível em <milwarbron.com>. Acesso em 27 abr. 2010)

direcionados a uma entidade, criando uma imagem que superestima o custo percebido de um produto, fazendo seu valor ser muito superior ao plano funcional (preço, garantia, tecnologia, etc.) e estabelecendo uma fonte diferenciada de renda para a empresa e de satisfação para o consumidor, que se identifica com a história de marca adquirida.

Kotler (2006, p.271) discute esta abordagem afirmando que:

“[...] o poder de uma marca está naquilo que os clientes veem, leem, escutam, aprendem, pensam e sentem sobre ela ao longo do tempo. Em outras palavras, o poder de uma marca está na mente de clientes reais ou potenciais e na sua experiência direta ou indireta com ela.”.

Segundo este autor, existem três pontos cruciais para a compreensão do *brand equity* de uma marca, como segue:

- **Diferenças na resposta:** a marca deve diferenciar o produto dos demais aos olhos do consumidor. Caso contrário, será apenas mais uma mercadoria comum na prateleira;
- **Conhecimento da marca:** já analisado neste capítulo, são as associações “fortes, favoráveis e exclusivas” que o cliente faz com a marca através de pensamentos, sensações, imagens, experiências, crenças, etc. É quando o consumidor capta o posicionamento da marca. Este conceito é relevante tanto na ideia de “imagem de marca” como na criação do *brand equity*;
- **Percepções do consumidor:** são as preferências e comportamentos que o consumidor passa a exercer favoravelmente à marca, no caso de um trabalho de marketing competente. É quando o público-alvo enxerga a marca, preferencialmente de forma positiva, e a considera uma aliada.

O valor da marca, portanto, depende essencialmente da promessa de marca, que “é a visão da empresa do que a marca deve ser e realizar para os clientes.” (KOTLER, 2006, p.272), Ou seja, é o consumidor quem de fato determina o *brand equity*, mas ele é diretamente influenciado pelas articulações provocadas pela empresa.

O que se observa é que a prática do mercado atual indica uma nova determinação de valoração das marcas: a união entre as percepções apontadas por Pinho. A estimação de preço das marcas passa a ser uma consequência do valor percebido pelo consumidor. Ou seja, as pesquisas estão atribuindo valor monetário a atributos outrora considerados intangíveis, formando um novo tipo de abordagem ao *brand equity*.

Ademais, inúmeros modelos de medição do *brand equity* - além dos trazidos neste trabalho -

já foram apresentados pelos mais diversos autores, na busca por uma “fórmula perfeita”, que identifique como uma marca é mais relevante do que outra.

O método da pesquisa Brandz, da Millward Brown, indica ter métricas relevantes e suficientes exploradas com competência. Como já foi levantado, tem o foco no consumidor e consegue estabelecer valor financeiro para os conceitos subjetivos que estabelecem a relação entre consumidor e marca. Pode-se perceber isto, por exemplo, por causa das métricas *brand contribution*¹⁷ (que revela a eficácia e a proximidade de uma marca junto ao consumidor) e *brand momentum* (mede o crescimento em curto prazo de marcas, determinando o grau de inovação e tecnologia percebido pelo público). Além disso, valoriza a marca em relação à localização geográfica, com a métrica *region*, e ao uso de redes sociais (critério *social media*)

A agência de propaganda Young and Rubican tem um modelo diferente, chamado de BAV18. Os critérios “diferenciação” e “relevância” determinam a força da marca, olhando para o futuro. “Estima” e “conhecimento” são voltados para compreender o passado da marca. A reação entre os quatro elementos possibilitaria uma análise da situação atual e futura da marca.

Aaker, no seu livro *Marcas* (1991), também sugere uma forma de valorar o *brand equity*, O seu modelo leva em conta cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca em acréscimo à qualidade percebida e outros ativos (patentes, trademarks¹⁹,...). Esta proposta é direcionada à opinião do consumidor, estando próxima da linha de raciocínio de valor agregado à marca. O modelo de Aaker não compreende métricas de valoração monetária, servindo como suporte às pesquisas de mercado.

2.2 Comunicação Integrada de Marketing

A comunicação de marketing é, de acordo com Kotler (2006, pg. 532), “o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam”. Desta forma, podemos perceber que ela é o elo fundamental entre todo o processo de construção da marca e o entendimento do público – tanto o consumidor B2C como o cliente B2B²⁰ - através de mensagens. Nas palavras de Kotler (2006, pg.

17 Tradução livre: contribuição da marca

18 Disponível em <brandssetconsulting.com> Acesso em 02 mai. 2010

19 Trademark é uma marca registrada, sendo representada por ® ou ™ em logotipos.

20 B2C e B2B são expressões recorrentes no estudo do marketing, referindo-se, respectivamente, à comunicação *business to consumer* [do negócio ao consumidor, como, no caso da Rádio Gaúcha, o ouvinte] e à comunicação *business to business* [do negócio a outro negócio, como, no caso da Rádio Gaúcha, agências de propaganda e anunciantes]

533), “posicionando a marca na memória e criando uma imagem de marca, a comunicação de marketing pode contribuir para a formação do *brand equity*.”

Podem ser categorizadas em seis diferentes plataformas as formas de comunicação que colaboram com a valorização das marcas (KOTLER, 2006):

- **Propaganda**²¹: qualquer promoção de ideias, bens ou serviços feita por um anunciante identificado. Exemplos: Outdoor, anúncios de jornal e spots de rádio.
- **Promoção de vendas**: incentivos de curto prazo à experimentação ou compra de produtos ou serviços. Exemplos: cupons e brindes.
- **Eventos e experiências**: programas desenvolvidos com o intuito de formar uma interação positiva entre o público-alvo e a marca através de boas experiências e de clara ligação entre a marca promotora da sensação com as pessoas. Exemplos: festivais, desfiles e exposições culturais.
- **Relações públicas e assessoria de imprensa**: atividades junto a pessoas-chave, formadores de opinião ou à imprensa para a proteção ou promoção de uma marca. Exemplos: releases, seminários e doações. Podemos considerar que a diferença entre eventos e atividades de relações públicas são às vezes tênues, como no caso, por exemplo, de palestras.
- **Marketing direto**: comunicação personalizada com o consumidor, através de e-mail, telefone ou correio. Exemplos: telemarketing e catálogos enviados pelo correio.
- **Vendas pessoais**: interação cara a cara com o(s) comprador(es). Exemplos: feiras e vendas porta a porta. Aqui, também podemos entrar em controvérsias quando pensamos se feiras não podem ser consideradas eventos, ou se amostras são promoção de vendas ou vendas pessoais.

Estes elementos compõem a noção de comunicação de marketing. A Comunicação Integrada de Marketing é um conceito baseado na noção de que a comunicação pode ser muito mais eficaz se todos os veículos utilizados estiverem alinhados e focados em um objetivo. Desta forma, funcionam um como suporte do outro, evitando incongruências nas mensagens das marcas, independente das mídias empregadas pela mesma para se comunicar com seu público. Assim, ao invés de manter comunicações independentes em rádio, TV, relações públicas e outras abordagens, a marca, respeitando as características de cada meio, pode atingir seu público de forma mais eficiente.

Mesmo com todos os benefícios que a CIM oferece, ainda há muita resistência por parte das

21 Neste trabalho, propaganda e publicidade são tomados como sinônimos.

empresas de integrar sua comunicação. Basicamente, por causa da tradição, da comodidade de continuar igual e do temor pela mudança (SHIMP, 2009). Segundo este autor:

as organizações têm lidado tradicionalmente com a publicidade, promoção de vendas, expositores de pontos-de-vendas e outras ferramentas de comunicação como práticas separadas porque unidades distintas dentro da organização são especializadas em aspectos distintos da comunicação de marketing [...] em vez de ter conhecimento e experiência generalizados em todas as ferramentas de comunicação. (SHIMP, 2009, p. 28)

Além disso, os fornecedores, como agências de propaganda, de promoção ou de relações públicas, também atendem áreas específicas da comunicação – e normalmente não se expandem para novas áreas, refletindo esta separação na organização das empresas. Contudo, percebendo que a prática da CIM não é um modismo, mas uma forma mais competente de praticar comunicação, muitas agências de publicidade estão criando novos braços para trazer uma solução mais inteligente aos seus clientes. Como exemplo, a agência Escala, de Porto Alegre, traz o conceito de *conexões* para justificar sua inteligência multimídia²².

Podemos definir Comunicação Integrada de Marketing, seguindo a proposta de Shimp (2009, p. 29), como todo o processo de comunicação (desde o planejamento até o feedback) de todas as estratégias de *marcom*²³ (publicidade, eventos, etc.) utilizadas por uma marca, voltado para o encontro com o público-alvo em todos os pontos de contato que forem relevantes para o objetivo da comunicação, de uma forma consistente para o entendimento da mensagem por parte deste cliente ou cliente potencial.

Assim, o principal elemento que se pode detectar na CIM é o que Shimp (2009) chama de *sinergia*. Sinergia é a relação estabelecida entre as várias peças de comunicação da empresa, uma conectada a outra em seu conteúdo, mas sendo diferentes na forma, em virtude da linguagem de cada meio. São os “[...] vários métodos em combinação mútua [que] apresentam resultados de comunicação mais positivos do que ferramentas utilizadas individualmente” (SHIMP, 2009, p.29). Pesquisas (SHIMP, 2009) já detectaram que a utilização, por exemplo, de comercial de TV e mídia online de forma integrada gerou pensamentos mais positivos e deu mais credibilidade às mensagens passadas. Conclui-se que as características positivas da comunicação pela TV combinadas com os fatores equivalentes para internet resultaram em uma simpatia maior do público, reiterando o efeito sinérgico. Também devemos lembrar que, desta forma, públicos que poderiam não ser atingidos caso se escolhesse apenas uma mídia tiveram a oportunidade de vivenciar a comunicação de marketing em questão. Aumentaram, portanto, o número de pessoas atingidas e o grau de

22 Disponível em <agenciaescala.com.br>, acesso em 09 mai 2010

23 Marcom é o termo utilizado por Shimp (2009) para se referir à comunicação de marketing.

envolvimento daqueles que tiveram contato com a comunicação por mais de uma mídia.

Principais Características

São cinco as características fundamentais para o sucesso na CIM identificadas por Shimp (2009):

- ***O cliente ou cliente potencial como ponto de partida***: a comunicação de marketing não deve ser pensada de “dentro para fora”, mas “de fora para dentro”. O comprador que determina, por causa de suas preferências e características como consumidor, como e onde a comunicação de marketing da organização deve estar;
- ***Os gerentes de marketing e suas agências devem ser flexíveis ao utilizarem ferramentas de comunicação***: esta característica é uma extensão da primeira. Deve-se estar preparado para a utilização das mais diversas possibilidades de mídia, para que se aproveite ao máximo os diferentes pontos de contato entre a empresa e o público-alvo;
- ***Falar com uma única voz***: a mesma mensagem deve ser comunicada, mesmo que por canais diferentes, sendo consistente, para obter uma imagem forte e impulsionar os consumidores para a ação. A palavra-chave para esta característica é *posicionamento*. Para ocupar um lugar específico na mente do consumidor, a empresa deve ter foco na mensagem que transmite. E isso se aplica totalmente à comunicação de marketing, sendo que a atenção em relação a todos os veículos deve ser uma das prioridades do profissional de marketing;
- ***Construir relações***: como em um enlace amoroso, as marcas não devem apenas ter um caso com os consumidores, senão eles as trocam por outra em seguida. Uma relação é um elo duradouro, e um dos grandes objetivos da CIM deve ser estabelecer este “romance”. Programas de fidelidade, eventos e propagandas com as quais o público-alvo se identifique são algumas das maneiras pelas quais as marcas podem construir relações;
- ***Afetar o comportamento***: além de otimizar a atitude dos consumidores em relação à marca, uma CIM bem-sucedida faz com que os clientes e os potenciais clientes ajam e vão atrás da marca. Mesmo assim, deve-se ter em mente que este processo não é tão simples, e que o estabelecimento de uma relação costuma ser um processo lento. Objetivos intermediários como adquirir simpatia ou simplesmente evitar que se fale mal da marca são justificáveis. Mas, em alguma hora, é preciso sentir o incremento nas vendas para considerarmos a comunicação de fato bem-sucedida.

2.2.1 As Etapas de uma Comunicação Eficaz

O processo de definição do fluxo de trabalho para a elaboração da CIM varia de autor para autor. Kotler (2006) estabelece as etapas representadas na figura 2. A proposta, porém, não contempla a elaboração do posicionamento de comunicação, além de sugerir o orçamento depois da escolha dos canais de comunicação. Shimp resume-se a 3 etapas (2009, p.16) descritas a seguir: definição do mercado-alvo; posicionamento de comunicação; definição de objetivos e orçamentos. Propõe-se aqui um ordenamento que abrange as ideias estudadas, reiterando o que há de relevante em cada uma das propostas e estabelecendo etapas cronologicamente lógicas. Estas etapas são a identificação do público-alvo, a determinação do posicionamento de comunicação, a definição dos objetivos da comunicação, o estabelecimento do orçamento, a decisão sobre os canais e o mix de comunicação, a elaboração da comunicação e a mensuração dos resultados.



Figura 2 – Etapas da comunicação segundo Kotler e Keller. Fonte: KOTLER, 2006, p. 539

Identificação do Público-alvo

Conforme a primeira característica fundamental da CIM, de acordo com Shimp (2009), o foco da comunicação deve ser o cliente. Por isso, é lógico que a definição de quem ele é deve ser o primeiro passo da *marcom*. De acordo com Shimp (2009), pode-se avaliar o perfil do público sob 4 diferentes perspectivas, que são os gráficos comportamentais, psicográficos, demográficos e geodemográficos.

- **Gráficos comportamentais:** considerada a técnica mais precisa para determinação do público-alvo (SHIMP, 2009, p.113), os gráficos comportamentais se baseiam no modo como as pessoas se comportam em relação a determinada categoria de produtos. Eles tomam como base o comportamento do passado para determinar atitudes futuras. Por exemplo, suponha-se que uma cafeteria está lançando um tamanho “gigante” para os seus produtos. Tendo dados de cada um dos seus clientes, a empresa gastaria muito menos e seria muito mais efetiva comunicando-se apenas com consumidores que tomavam o tamanho “grande”. Contar com um registro impecável de clientes e trabalhá-los para cada ação de marketing é fazer uso de gráficos comportamentais. No entanto, esta situação ideal dificilmente acontece, principalmente em virtude do esforço financeiro e operacional demandado para a manutenção desta medida – e as empresas costumam seguir alternativas para a determinação do mercado-alvo. Mesmo assim, avanços na internet, com a utilização de *cookies*²⁴ para determinar o comportamento dos consumidores na web, têm aparecido como uma nova solução para a determinação de gráficos comportamentais, por mais que questões éticas (acesso a informações sem o consentimento do consumidor) estejam em jogo.

- **Psicográficos:** o estudo de psicográficos veio à tona para complementar o estudo demográfico que costumava imperar antes da concepção de que “informações sobre atitudes, valores, motivações e estilos de vida” (SHIMP, 2009, p.116) eram ainda mais efetivas na determinação do público-alvo. Esta área conta com diversas empresas de pesquisa, que atuam segundo diferentes metodologias para auxiliar as empresas a entenderem o público de seus produtos.

- **Geodemográficos:** o direcionamento geodemográfico reflete características tanto demográficas (idade, raça, sexo, etc.) como geográficas, estabelecendo relação entre a

24 Cookie é um grupo de dados trocados pelo computador de uma pessoa e pelo servidor de páginas, que pode determinar onde a pessoa navega e, desta forma, identificar seu perfil de consumo na web. Existem empresas, como a Tacoda Systems (SHIMP, 2009, p. 114), que são especializadas em rastrear consumidores na internet via cookies e servir anunciantes desta forma. Traduzindo-se literalmente do inglês, “cookie” significa “bolacha”.

localização do consumidor e seu perfil social. Existem algumas empresas que se dedicam a encontrar padrões geodemográficos. É o caso, por exemplo, da Claritas (SHIMP, 2009, p.120), que estabeleceu 66 grupos de vizinhanças, com características bastante homogêneas em relação ao comportamento e a geografia. O “mix boêmio” é um dos tipos de vizinhança encontrados. Representado por jovens, estudantes e profissionais, das mais diversas raças, constituem-se na vanguarda americana, sendo os primeiros a visitar novas boates, a ir ao cinema ou a usar o novo laptop. O ocupante de uma residência “mixer” vive em espigões ou apartamentos alugados, não costuma ser casado e já terminou o ensino fundamental. Representam cerca de 2% na população da nação. Assim como este padrão, foram encontrados vários outros, detectando padrões de comportamento em relação à localização geográfica das pessoas.

- **Demográficos:** São os dados mais comumente pesquisados, como idade, sexo, profissão, posição política e outros inúmeros fatores que ajudam a traduzir o perfil do consumidor. A renda, por exemplo, é um dos fatores demográficos mais determinantes no Brasil²⁵, em virtude da distribuição desequilibrada de renda no país, provocando uma grande disparidade neste quesito.

Determinação do Posicionamento de Comunicação

Já foi discutido neste trabalho o que é o posicionamento, sua importância e como deve-se orientar para sua determinação. No entanto, deve-se ter claro que o posicionamento, além de ser um dos aspectos da marca, representa uma etapa na consolidação do processo de comunicação. Isto porque apenas com uma definição clara do posicionamento é possível transmitir uma mensagem consistente e ser bem-sucedido na comunicação.

Definições dos Objetivos de Comunicação

Shimp (2009) defende que existem algumas orientações que as empresas devem seguir ao determinar seus objetivos de *marcom*, como vemos a seguir:

Conter uma declaração exata de quem, o quê e quando; Ser quantitativo e mensurável; Especificar o escopo da mudança; Ser realista; Ser consistente internamente;- Ser claro e especificado por escrito. (SHIMP, 2009, p. 174)

25 Disponível em: <pnud.org.br>. Acesso em 22 jun. 2010

Além de seguir estas orientações, é importante prestar atenção aos 4 tipos de objetivo possíveis trazidos por Rossiter e Percy (*Apud* KOTLER, 2006):

- ***Necessidade da categoria***: quando se funda uma nova categoria, o objetivo da comunicação é promover esta categoria;
- ***Conscientização da marca***: correspondente ao *top of mind* da pirâmide de Aaker, a conscientização da marca representa o mais alto estágio de relacionamento. Promover este grau de proximidade também é um objetivo possível;
- ***Atitude em relação à marca***: causar atitude em relação à marca é um objetivo bastante usual. As marcas de limpeza costumam causar atitude ao se posicionarem como solução de problemas. As marcas de alimentos provocam atitude ao apelarem para o apetite;
- ***Intenção de compra da marca***: comunicar com o objetivo de levar o público a comprar o produto. Estratégias de promoção de vendas são muito utilizadas para cumprir este objetivo.

Estabelecimento do Orçamento

O orçamento é, na prática, a etapa mais determinante da eficácia da comunicação, mas, por outro lado, também é a de mais difícil planejamento. Em teoria, Shimp (2009) afirma que a preparação do orçamento seria relativamente simples, bastando estabelecer uma função de reação de vendas/publicidade. Podendo, hipoteticamente, prever as respostas em vendas para cada publicidade (ou outra ação de comunicação de marketing), seria possível estabelecer o orçamento investido já prevendo o lucro a se obter. No entanto, é impossível prever respostas exatas ao orçamento de comunicação, pois fatores subjetivos como a criatividade e a pertinência das peças de divulgação, as ações da concorrência, o cenário econômico do mercado-alvo, entre outros pontos, influenciam nos números finais.

Por isso, as estratégias de orçamento não são 100% precisas, mas se propõem a auxiliar as empresas a investir com alguma lógica.

- ***Método dos recursos disponíveis***: não podemos considerar este método uma estratégia, pois este tipo de orçamento reflete as empresas que não valorizam a *marcom*. Aqui, utiliza-se o que sobra dos demais orçamentos para que se realizem ações de comunicação.
- ***Método da porcentagem de vendas***: tomando como parâmetro o volume de vendas anterior (do ano anterior, por exemplo) ou o previsto (para este ano, por exemplo), as empresas selecionam um percentual da quantia para utilizar com comunicação de marketing. Apesar

de ser amplamente utilizado (KOTLER, 2006, p.551), este método pode ser considerado ilógico, na medida em que inverte a relação sequencial “publicidade gera vendas”, pois considera as vendas como determinantes da verba publicitária, formando a lógica “verba gera publicidade”. Desta forma, ignora oportunidades de mercado e inibe iniciativas ousadas. Ademais, ignora a *marcom* como uma alternativa para momentos de dificuldade financeira, pois os investimentos na área caíam junto com o restante dos lucros.

- ***Método de paridade com a concorrência***: de acordo com este método, a empresa baseia-se no investimento feito pelos concorrentes para definir seu orçamento, entendendo que estas despesas representam o consenso do setor e que, emparelhando gastos publicitários, evita-se uma guerra mercadológica. Entretanto, não há como provar que o concorrente sabe quanto se deve gastar em publicidade, e tampouco gastos equivalentes garantem que uma disputa promocional não ocorrerá. É válida, mesmo assim, a comparação de gastos dos concorrentes para estratégias orçamentárias, não necessariamente estabelecendo uma paridade de investimento. Por exemplo, a 3M, quando lançou sua esponja de aço, estudou os orçamentos dos concorrentes para investir muito mais que eles, reiterando o diferencial do seu produto (material mais durável) e, desta forma, tomando uma importante fatia de mercado (Shimp, 2009).

- ***Método de objetivos e tarefas***: é considerado o método mais razoável, sendo o mais utilizado pelas empresas (SHIMP, 2009, p. 181). Aqui, o orçamento é definido a partir de especificações de papéis para a comunicação, tomando como base os objetivos de marketing previamente elaborados e estabelecendo metas mensuráveis para a comunicação. Desta forma, exige que “a administração explicita suas premissas sobre a relação entre a quantia gasta, o nível de exposição [da comunicação], o índice de experimentação [do produto pelos consumidores] e o uso regular [conquista de clientes].” (KOTLER, 2006, p.552)

Decisão sobre os Canais e o Mix de Comunicação

Existem inúmeros canais pelos quais uma marca pode se conectar ao seu público. E, cada vez mais, é preciso inovar e, com criatividade, encontrar o meio mais consistente para entrar em contato com estas pessoas. Kotler (2006) levanta o exemplo da indústria farmacêutica nos Estados Unidos, que pode ser replicado para o mercado brasileiro. Antigamente, os vendedores agendavam uma hora com os médicos para convencê-los das vantagens dos produtos de sua companhia. No entanto, com o passar dos anos, os médicos ficaram cada vez mais ocupados e a indústria farmacêutica, mais competitiva. Hoje, a variedade de canais usada por estas empresas é mais rica,

incluindo congressos e viagens totalmente patrocinados, em que as vantagens do medicamento da marca são apresentadas junto a palestras de grandes nomes da medicina e a momentos de lazer.

Os canais de comunicação podem ser pessoais ou não pessoais:

- **Canais de comunicação pessoais:** envolvem comunicação direta entre duas ou mais pessoas, seja pessoalmente (em um diálogo ou em uma palestra), seja via e-mail ou telefone. Uma das formas de comunicação pessoal mais eficiente para as marcas é o canal social, que representa o boca a boca da família, dos vizinhos ou dos amigos. Em pesquisa europeia, 60% dos consumidores declararam que passavam a usar uma nova marca por influência de pessoas próximas (KOTLER, 2006, p. 546). Como afirma Ian Mount (*apud* KOTLER, 2006, p. 546): “não é necessário atingir 2 milhões de pessoas para que elas conheçam um novo produto – basta atingir as 2 mil pessoas certas, de maneira certa, que elas o ajudarão a atingir 2 milhões”.

- **Canais de comunicação não pessoais:** são voltados a mais de uma pessoa: mídia, promoção de vendas, eventos e relações públicas. A mídia é a forma mais tradicional de fazer propaganda: TV, rádio, jornal, revista, internet, outdoors são alguns exemplos. Promoções de vendas consistem em amostras, prêmios, brindes, concursos e outras formas de aproximar as pessoas da marca. Eventos (e experiências) são os canais não pessoais mais destacados atualmente pelos profissionais de marketing (KOTLER, 2006), envolvendo artes, causas sociais e esportes, além de outras atividades, criando interações mais emocionais entre público e marca. Finalmente, as relações públicas objetivam, tanto internamente como externamente, criar ou fortalecer os laços entre as pessoas e as marcas, através de assessoria de imprensa, parcerias e outras formas de aproximação de entidades.

Elaboração da Comunicação

Tomada a decisão do mix de comunicação, e tendo como base o orçamento, o posicionamento, o público-alvo e os objetivos, têm-se as condições para determinar as mídias a serem utilizadas e o tom da criação das peças de comunicação. Esta etapa de execução costuma ficar a cargo do departamento de criação das agências de propaganda e de seus prestadores de serviços, realizando aquilo que foi planejado. O processo varia de acordo com a estratégia de cada agência de propaganda. Outras vezes, os trabalhos são realizados internamente na empresa, ou por *freelancers*.

A elaboração do conteúdo e da forma da comunicação é complexa e variável. Por mais que

não tenha sido esquematizada nas abordagens teóricas de Kotler (2006) e Shimp (2009) consultadas, deve-se pontuar sua função crucial no processo de comunicação de marketing.

Mensuração dos Resultados

A grande dificuldade na mensuração dos resultados da comunicação é que, ao contrário da maioria das áreas da empresa, os ganhos dificilmente são obtidos objetivamente. É comum o profissional de marketing levar ao gerente da empresa resultados intermediários: índice de lembrança e reconhecimento, frequência e alcance e custos por mil. Por isso, é importante obter respostas do consumidor após a aplicação do plano de comunicação. Pesquisas de *feedback*, perguntando aos consumidores se lembram do produto ou da marca, se o experimentaram e qual sua opinião sobre ele, podem ajudar a entender o sucesso – ou fracasso – da comunicação. Assim, obtêm-se respostas sobre onde é necessário investir mais e onde se deve continuar agindo da mesma forma. Por exemplo, se sua marca é alvo de aprovação, mas apenas 20% do seu público a conhece, então deve-se investir na comunicação de marketing. Já considerando que a marca é muito conhecida, com, digamos 80% de conscientização e 65% do mercado-alvo já tendo experimentado o produto, mas o produto tem pouca aprovação (20%, por exemplo), deve-se rever o que é preciso para melhorar no produto e comemorar o plano eficiente de comunicação.

3. GRUPO RBS: APRESENTAÇÃO DO CASO

Até este momento, seguimos o objetivo inicial de apanhar, de forma abrangente, as ideias centrais por trás da construção da marca e da Comunicação Integrada de Marketing. A partir de agora, inicia-se um estudo específico da marca Grupo RBS. Com base neste capítulo 3, será possível cumprir o segundo objetivo específico, de identificar o funcionamento da empresa e determinar a forma como o estudo será desenvolvido.

3.1 O Estudo de Caso

Tomando os conceitos de Sylvia Maria Azevedo Roesch (2005) e apoiando-se nos conhecimentos trazidos em França (1997) e Lopes (1994), estuda-se, agora, o caso proposto para o trabalho.

Inicialmente, de acordo com Roesch (2005), é preciso ressaltar que a técnica de estudo de caso ainda sofre algumas resistências no campo acadêmico, mas vem sendo amplamente utilizada e, cada vez mais, ganha novos adeptos. No estudo de marketing, esta realidade também pode ser observada. São três os elementos que ajudam a corroborar a adequação do método à pesquisa: “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”. (ROESCH, 2005, p. 197)

Na prática, as universidades já vêm sentindo os efeitos positivos do estudo de caso, pois envolve situações vividas nas organizações e a aprendizagem no ambiente acadêmico, sendo uma alternativa para conciliar as duas áreas de forma construtiva. Além disso, é amplamente utilizado para a construção de conhecimento técnico, principalmente na área de administração – em que podemos incluir a comunicação de marketing.

As Categorias do Estudo de Caso

Existem inúmeras categorizações dos tipos de estudo de caso. A figura 3, baseada em Roesch (2005, p. 203) contempla os principais autores e envolve o tipo de pesquisa que é utilizada neste caso.

Tipologia de casos de Eckstein (1975)		Tipologia de Stake (1984)	Enfoque de Yin (1994)	Enfoque de Eisenhardt (1989)	Enfoque de Walton (1995)	Tipologia de Stablein (1996)	Uso do estudo de caso em administração
Tipos	Propósitos						
Ideográfico-configurativo	Descrever aspectos particulares do caso	Intrinseco				Casos etnográficos	Casos voltados à construção de conhecimento teórico
Configurativo-disciplinado	Descrever situações com base em teorias	Instrumental ou coletivo	Descritivo				
Heurístico	Explorar ou gerar teorias		Exploratório				
Sondagens de plausibilidade	Testar teorias		Explicativo	Construção de teorias	Gerar teorias	Casos que geram teorias	
Crítico							
						Casos exemplos	Casos voltados para ilustrar ou divulgar práticas e estratégias
							Casos para o ensino

Figura 3 – Tipos e usos de estudos de caso em administração. Fonte: ROESCH, 2005, p. 203

A opção grifada em vermelho refere-se ao tipo de estudo aqui realizado. Casos voltados para ilustrar práticas e estratégias têm as mesmas características dos casos ideográfico-configurativos, de Eckstein (*apud* ROESCH, 2005). Os estudos ideográfico-configurativos são altamente específicos, analíticos em relação a uma situação, dificilmente servindo para interpretações teóricas gerais. São casos voltados à construção de conhecimento teórico sobre o objeto estudado. Por outro lado, os casos ilustrativos não têm a obrigatoriedade de criar mais conhecimento em cima do objeto de estudo, mas, sim, de entendê-lo mais a fundo e, em relação a este trabalho em específico, de estabelecer comparações entre teoria e prática.

Metodologia

Definido o tipo de projeto, pode-se agora discriminar as etapas de um estudo de caso e definir o status em que este trabalho encontra-se. A proposta a seguir foi criada para dissertação de mestrado, mas é bastante plausível que se aplique também para um trabalho de graduação. Segundo Roesch (2005), tem-se: 1) definição do problema; 2) revisão da literatura; 3) metodologia e 4) programa de pesquisa.

Como já passamos pelas fases 1 e 2, chegamos ao momento de definir a metodologia. A estratégia denominada “Estudos de caso voltados para ilustrar ou recomendar práticas e estratégias”

enquadra-se no projeto deste trabalho. O trecho a seguir explica a lógica deste método:

Sem o propósito de ilustrar ou construir teorias, muitos estudos de caso em Administração relatam práticas e estratégias organizacionais. Normalmente, eles não incluem discussão teórica, mas podem referir-se à literatura da área ou comparar os resultados encontrados com casos semelhantes. Utilizam a metodologia científica para delineamento, coleta e análise descritiva dos dados. Finalizam com propostas práticas. (ROESCH, 2005, p.247)

O trabalho segue esta metodologia, mas, além da análise documental, ainda conta com informações de entrevista de caráter complementar com a gerente executiva de Comunicação Corporativa, Anik Suzuki, com conversas informais com colaboradores da área de Comunicação Corporativa e do marketing (área voltada para soluções de marketing para clientes do Grupo RBS) e, ainda, de informações adquiridas no dia a dia da empresa, principalmente através das integrações de *trainee*.

Relato do Caso

Existem diferentes formas de relatar o estudo de caso. Yin (*Apud.* ROESCH, 2005) estabeleceu critérios e separou os diferentes modelos, para colaborar com o estudo da área e, também, para facilitar o entendimento dos pesquisadores que optam pelo caso como estratégia de pesquisa.

Pode-se, por exemplo, contar os fatos em ordem cronológica. Outra opção é a estrutura analítico-linear, o formato padrão, em que o texto se desdobra em introdução, método, resultados e discussão. Uma série de possibilidades existe e este trabalho segue a chamada “estrutura baseada em tópicos” (ROESCH, 2005, p. 269). Esta é uma opção que não foi levantada por Yin, mas que melhor se encaixa na pesquisa em questão. Isto porque esta estrutura, como seu nome sugere, baseia-se em tópicos. A cada ponto destacado, tem-se uma comparação entre teoria e prática, estabelecendo-se relações lógicas entre os capítulos.

3.1.1 Histórico da Empresa

Antes de entrarmos na análise da atuação do Grupo RBS como marca, é importante conhecermos a sua história. Este tópico localizará o leitor em relação à relevância da empresa para a sociedade gaúcha, demonstrando a importância cultural que esta marca tem para com o público regional.

Linha do Tempo

A história do Grupo RBS remete-nos a 1957, quando um grupo de empresários, entre eles o passo-fundense Maurício Sirotsky Sobrinho, compra a Rádio Gaúcha e começa a transformar a história da comunicação em âmbito estadual e, posteriormente, nacional²⁶.

Em 1962, junto com seu irmão e hoje presidente emérito da RBS, Jayme Sirotsky, Maurício fundou a TV Gaúcha (atual RBS TV), onde os negócios prosperaram durante 5 anos, quando formaliza-se uma parceria com a Rede Globo. Esta parceria alavancou ainda mais a TV Gaúcha, que, através da inauguração da TV Caxias, em 1969, foi pioneira mundial no sistema regional de televisão, um dos diferenciais até hoje do Grupo RBS. Em 1970, já sob o nome de RBS (sigla para Rede Brasil Sul), a empresa adquire o jornal Zero Hora, passando a atuar nas 3 grandes mídias tradicionais: TV, rádio e jornal em todo o Rio Grande do Sul.

Em 1979, a RBS chega a Santa Catarina, através da TV Catarinense. Em 1986, a empresa amplia seus negócios neste estado com a fundação do Diário Catarinense. No mesmo ano, ocorreu a morte do fundador Maurício Sirotsky, que seria sucedido por Jayme Sirotsky e, posteriormente, em 1991, pelo atual presidente Nelson Sirotsky.

Em 1995, a RBS inaugura a TVCOM no Rio Grande do Sul, a primeira TV comunitária do Brasil, que seria replicada em 2000 em Santa Catarina – e em 1996, lança seu canal de alcance nacional via antena parabólica e cabo (assinatura): o Canal Rural.

Em 2000, há o lançamento do jornal Diário Gaúcho, um dos tablóides mais vendidos do país. No mesmo ano, a empresa lança-se na internet através do ClicRBS, hoje líder de audiência no Rio Grande do Sul.

Outras aquisições e novos negócios ocorreram nos anos seguintes, como a incorporação do Kzuka, a criação da rede Itapema FM, entre outros. Assim, hoje, a RBS conta com dezenas de veículos de comunicação, muitos líderes do segmento em relação à penetração no seu público-alvo, como RBS TV, Zero Hora, Diário Catarinense, Diário Gaúcho, Rádio Gaúcha, Rádio Farroupilha e ClicRBS. O Grupo RBS ainda conta com uma gravadora, uma gráfica, uma empresa de logística, uma empresa de marketing e relacionamento para o público jovem, participação em uma empresa de *mobile marketing* e uma fundação de responsabilidade social.

Atualmente, o Grupo conta com 18 emissoras de TV aberta (RBS TV com produção local e retransmissão de sinal em 18 localidades no Rio Grande do Sul e Santa Catarina), 2 emissoras da TVCOM (em Porto Alegre e Florianópolis, com sinal transmitido via cabo para o interior), 1 canal

26 Fonte: MARIANO, N. Meio Século Multimídia. Zero Hora, Porto Alegre, 31 ago. 2007. Caderno Especial, p.2

de distribuição nacional (Canal Rural), 26 emissoras de rádio, tanto AM como FM (espalhadas pelos estados gaúcho e catarinense sob as marcas Gaúcha, Farroupilha, CBN, Itapema, Atlântida, Cidade e Rural), 8 jornais (Zero Hora, Diário Gaúcho, Pioneiro, Diário de Santa Maria, A Notícia, Diário Catarinense, A Hora e Jornal de Santa Catarina), 2 portais de internet (ClicRBS gaúcho e ClicRBS catarinense) e mais de 80 sites (como Hagah, Guia da Semana e !Oba Oba), entre outras empresas e serviços. A RBS atua no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina através de plataformas multimídias, mas também conta com escritórios comerciais e sucursais em São Paulo, Distrito Federal, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Paraná.

Organização Atual

A estrutura de negócios da empresa foi completamente remodelada em dezembro de 2009, quando o novo vice-presidente executivo, Eduardo Melzer, foi empossado. A nova configuração da diretoria executiva da empresa está representada na figura 4:

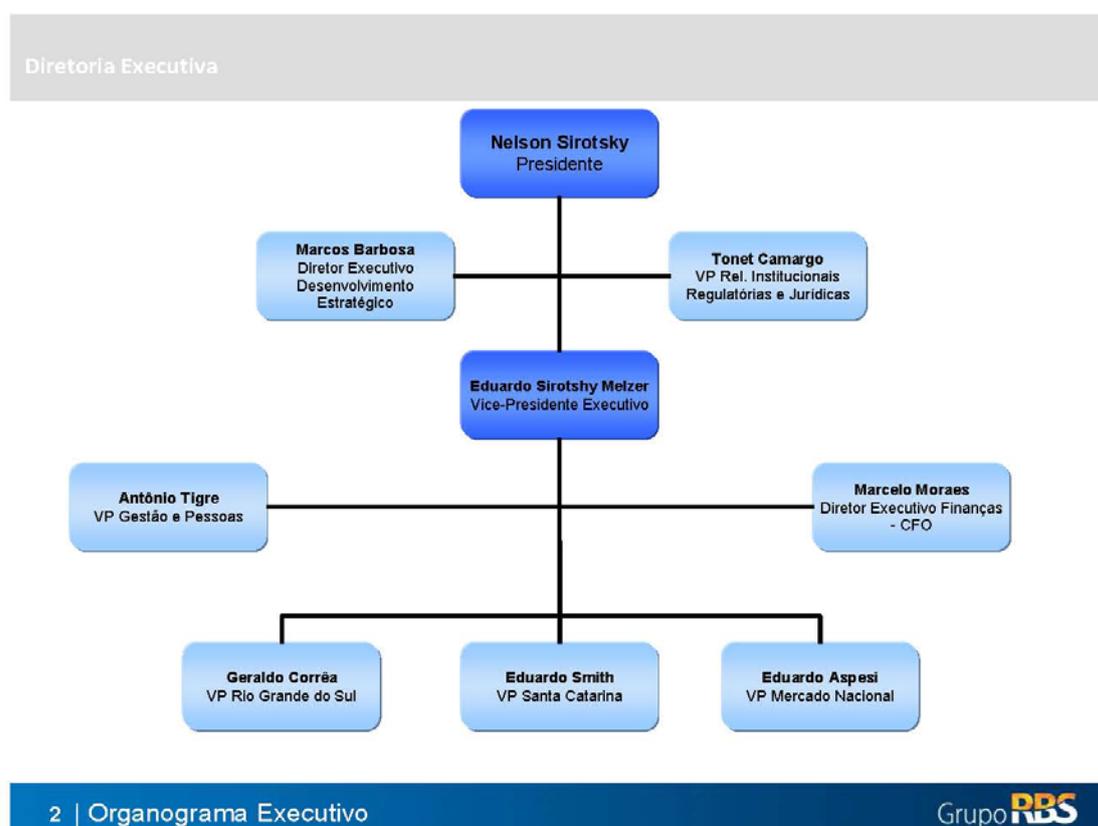


Figura 4 – Organograma da diretoria executiva do Grupo RBS. Fonte: Grupo RBS, 2010

Agora, ao invés de dividida por mídia, a empresa é dividida por região, vindo ao encontro da sua nova proposta de incentivar a integração dos meios de comunicação.

Dentro desta organização, não encontramos a área responsável pela marca corporativa, que não está abaixo das vice-presidências regionais, pois tem abrangência interestadual, nem do departamento financeiro ou de pessoal. A Comunicação Corporativa aparece em um organograma complementar, representado na figura 5.

A área de Comunicação Corporativa anteriormente era conhecida como “Marketing Corporativo” e abrangia as marcas dos produtos da empresa. Com a nova divisão, a área de marketing de cada veículo passou a se encarregar da própria marca – e a comunicação corporativa exerce a função de, como chamam na empresa, guardiães da marca Grupo RBS, tanto interna como externamente.

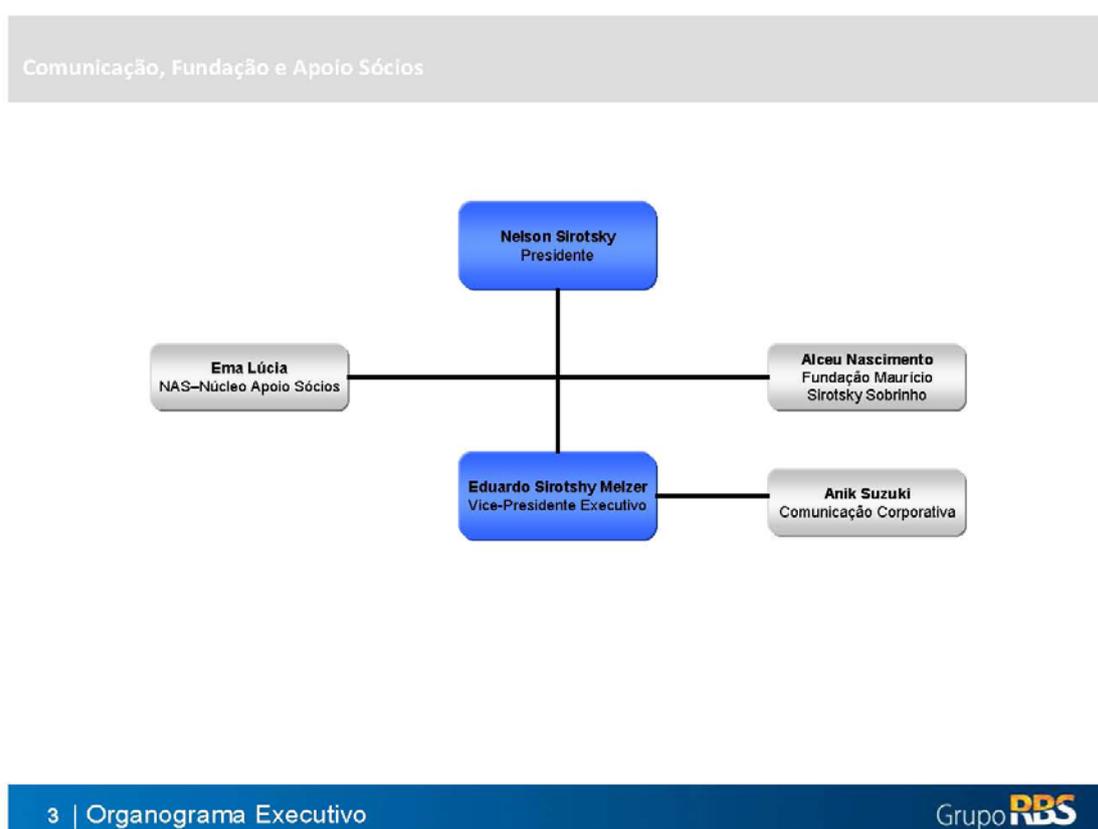


Figura 5 – Organograma complementar da diretoria executiva do Grupo RBS Fonte: Grupo RBS, 2010

Até 2009, a área de Comunicação Corporativa seguia uma configuração distinta operacionalmente da atual, seguindo modelo demonstrado na figura 6. O marketing corporativo do

Rio Grande do Sul supervisionava a atuação da área em Santa Catarina e São Paulo, além de zelar pelas marcas dos novos negócios da empresa²⁷ e da marca RBS Publicações. Além disso, era responsável pelas marcas dos produtos Zero Hora, Rádio Gaúcha, Rádio Itapema e outras dezenas de produtos. O marketing institucional é o principal papel da atual área de Comunicação Corporativa. A área de pesquisa e informação mantinha uma série de atividades que careciam de um claro escopo. Dentre elas, tinham-se o controle da audiência, a administração do conselho de leitores, a busca por tendências e a coordenação do relacionamento com as agências de comunicação.



Figura 6 – Organograma da área de marketing corporativo do Grupo RBS. Fonte: Grupo RBS, 2009

O novo organograma, representado na figura 7, ilustra as significativas alterações que ocorreram na área. Percebe-se que as marcas dos produtos deixam o escopo da Comunicação Corporativa, que abrange a marca Grupo RBS em outros estados também. No entanto, pelo foco da proposta deste trabalho, a análise concentra-se no setor de Propaganda e Marca, pois esta área é responsável, segundo documentos da empresa, pelas seguintes atividades:

- Ações de relacionamento: responsável por eventos institucionais, bandeiras (campanhas) sociais, Espaço RBS²⁸, e-mail marketing, agenda institucional, datas comemorativas, cerimônias, homenagens e brindes institucionais;
- Propaganda: campanhas publicitárias, anúncios de oportunidade (prêmios, datas e eventos), ativação de estandes em feiras e eventos, apoios culturais e sociais, ações com mídias sociais, planejamento e controle do orçamento da área;

²⁷ A RBS sustenta a área de Novos Negócios, situada em São Paulo, responsável por prospectar pequenas empresas inovadoras em comunicação, para aquisição por parte do Grupo, como aconteceu com a empresa Pontomobi, de marketing em celular. Ademais, é a área responsável pela criação de novos negócios, como o site Hagah.

²⁸ O espaço RBS é um pequeno museu, localizado na Av. Erico Verissimo, N° 400, que conta a trajetória da empresa.

- Marca: gestão da marca corporativa, disseminação e controle das diretrizes e políticas do uso da marca corporativa, participação da RBS em premiações, site corporativo, publicações da RBS (vídeos, folders e outros materiais institucionais), projetos culturais.

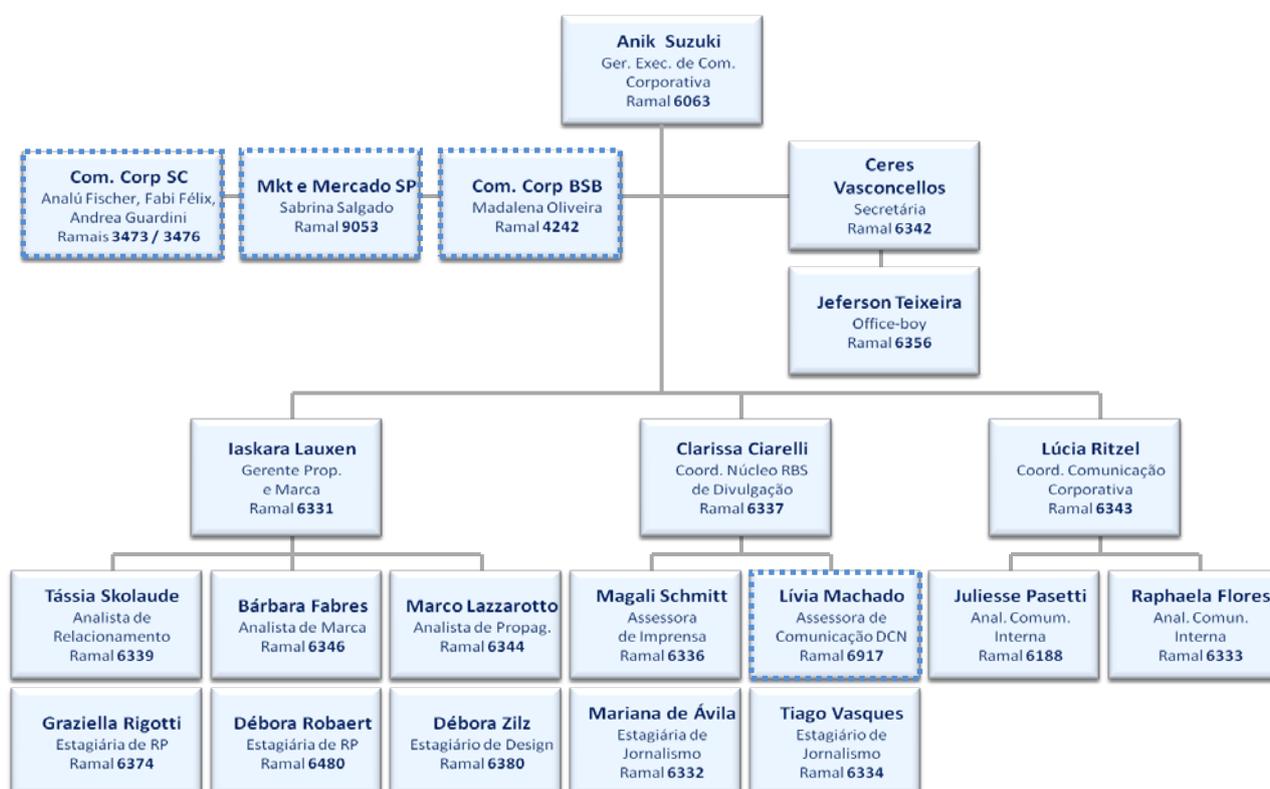


Figura 7 – Organograma de Comunicação Corporativa do Grupo RBS em 30/05/2010. Fonte: Grupo RBS, 2010

O objetivo do Núcleo de Propaganda e Marca é promover o posicionamento e a reputação da marca Grupo RBS. Desta forma, é responsável pela administração da marca e da comunicação de marketing da área corporativa. É importante ressaltar, no entanto, que a assessoria de imprensa e a comunicação interna, tarefas dos outros núcleos da área de Comunicação Corporativa, também fazem parte da comunicação de marketing e colaboram para a construção da marca.

Guia de Ética, Visão Estratégica e Responsabilidade Social

Em 2004, a RBS elaborou seu Guia de Ética, desde 2007 chamado de Guia de Ética, Qualidade e Responsabilidade Social. Ali, estão transcritos os princípios que regem o funcionamento da empresa, com que se espera que os colaboradores estejam alinhados. Elaborado pelos comitês editorial e de produto, com respaldo da diretoria executiva, podemos citar, a título de

exemplo, alguns dos princípios editoriais registrados no Guia (Grupo RBS, 2007):

Ameaças: Salvo se houver riscos evidentes de prejuízos à ordem pública, a RBS não divulga ameaças de atos violentos, entre os quais a suposta colocação de bombas ou planos de sequestro, cuja consistência não tenha sido comprovada. A divulgação de tais ameaças pode estimular a incidência de atos do gênero; **Blogs e sites:** Blogs e sites de comunicadores e jornalistas com caráter editorial devem ser hospedados nas áreas online da RBS, caso haja interesse da empresa. A criação de blogs e sites com teor editorial deve ser submetida previamente ao gestor da área do comunicador ou jornalista; **Casos policiais:** Os jornalistas da RBS não podem, mesmo quando confrontados com apelos de familiares ou policiais, oferecer-se como substitutos de reféns em poder de criminosos. Independência e isenção não eximem o jornalista da condição de cidadão. Mesmo no exercício de atividades profissionais, o jornalista tem o dever de tentar impedir, se possível, a consumação de acidentes ou situações que ponham vidas em risco. A RBS não trata criminosos confessos ou condenados como celebridades cujo destaque possa se transformar em mau exemplo para a sociedade.

Além destas diretrizes, o Guia também registra a visão estratégica da empresa, conforme os anexos D, E e F, que representam a missão e os valores da empresa. É importante ressaltar, mesmo assim, a missão do Grupo RBS: “facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo”. Esta missão é adequada para os leitores, telespectadores, ouvintes e internautas, que podem acessar o conteúdo que lhes interessar através dos veículos da RBS, principalmente por causa do forte trabalho local, para os funcionários, que devem, segundo orientação do departamento de RH, exercer funções compatíveis com seus anseios profissionais, e serve também para as agências e os anunciantes, pois a RBS tem diversas soluções comerciais para eles encontrarem seu público-alvo.

Em relação à responsabilidade social, existe um forte braço, paralelo às atividades mercadológicas, chamado Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS). Esta fundação é a representação das atividades benemerentes da RBS. Segundo o diretor da instituição, Alceu Nascimento, existem diferentes formas de uma empresa manter compromisso social: pode ser por pressão dos consumidores, por necessidade como marca ou por perfil da diretoria. Segundo ele, no caso da RBS, a veia comunitária é uma questão da personalidade do fundador Maurício Sirotsky e que sempre foi mantida pelos seus sucessores como uma das prioridades.

A organização não tem fins lucrativos e atua de forma completamente independente dos produtos da empresa, preocupando-se exclusivamente com a área social. Segundo relatório institucional de 2004 da empresa, “a FMSS atua em quatro áreas, buscando resultados permanentes nos segmentos atendidos: cooperação técnica e financeira, mobilização social, implementação do Estatuto da Criança e do Adolescente e cidadania empresarial.

Além da força da Fundação, a RBS valoriza a ética e a responsabilidade social de outras três formas, segundo o Guia de Ética (2007):

- Por seus veículos de comunicação, seja na veiculação editorial de temas de relevância para as comunidades nas quais atuam ou na cessão de espaços publicitários.
- Por projetos de interesse público desenvolvidos pela RBS como um todo ou por seus veículos individualmente.
- Pelo incentivo aos seus colaboradores para que participem de iniciativas de natureza social e no estímulo a atitudes socialmente responsáveis.

A Nova Marca Corporativa

Em 2007, no ano de seu cinquentenário, a RBS teve sua marca completamente remodelada, passando pela identidade visual e logotipia, até uma clara definição dos atributos que esta marca representa.

Foi nesta ocasião, inclusive, que a marca trocou de nome, agregando o termo “Grupo”, com o intuito de refletir um atributo de comunicação da empresa: o sentimento de pessoalidade. Por mais que sejam várias atuações distintas de mercado, com envolvimento de um número expressivo de funcionários, a intenção desta estratégia de marketing é transmitir, interna e externamente, uma noção de integração entre os colaboradores. No mesmo sentido, a RBS posiciona-se para o mercado como uma empresa familiar e comunitária, preocupada com o dia a dia dos gaúchos e catarinenses, fazendo parte das vidas das pessoas com informação, educação e entretenimento, trabalhando com ética e ajudando a sociedade.

Combinada com a necessidade de diferenciar a corporação da marca RBS TV, esta nova identidade tem como objetivo justamente refletir estes valores de sócio-responsável nas comunidades onde atua e integrada em todas as mídias, atendendo às expectativas dos anunciantes. Nas palavras de Nelson Sirotsky: “Esta marca foi criada para ser a expressão do que aspiramos em todos os momentos do nosso trabalho: atuação multimídia, isenção e independência, valorização das pessoas, foco local e permanente inovação” (SIROTSKY *Apud* SCHUSTER, 2010). A evolução da logomarca pode ser conferida no anexo G.

A identidade visual foi criada pela agência paulista FutureBrand e substituiu a marca criada por Hans Donner,²⁹ após a elipse de 3 linhas e a bola preta com letras em branco. Conforme a figura 8, vemos que as cores escolhidas foram o azul, o branco e o laranja, com uma linha curva na palavra RBS, que representa o movimento constante em direção ao futuro. A opção das cores foi feita para manter os tons fortes da última logomarca, mas trazendo a simplicidade na forma, uma carência da representação anterior. De acordo com Schuster (2010), “a marca deve transmitir os valores de cinco pilares da empresa: atuação multimídia, isenção e independência, valorização das pessoas,

²⁹ Profissional alemão responsável pela criação das logomarcas dos produtos da Rede Globo. A logomarca da RBS criada por ele é, agora, utilizada apenas para a RBS TV (já tendo passado por uma atualização), pois seus efeitos de tridimensionalidade são, de acordo com o Grupo RBS, mais adequados a este meio.

foco local e permanente inovação”.



Figura 8 – A atual logomarca do Grupo RBS. Fonte: Grupo RBS, 2010

4. A MARCA E A CIM NO CASO DO GRUPO RBS

4.1 A Construção da Marca Grupo RBS

Com base nas informações sobre o fluxograma da área de Comunicação Corporativa do Grupo RBS e com as atribuições do Núcleo de Marca e Propaganda, é possível identificar como a empresa conduz a gestão de sua marca, a partir dos conceitos teóricos estudados. Inicia-se pelos elementos de marca, com análise do nome, da identidade visual e do slogan da marca, passando também por uma aplicação das diretrizes sobre as características destes elementos. Após, explora-se o conhecimento de marca, com uma interpretação sobre como a marca é conhecida por seus públicos, com base nos dados documentais disponíveis. Estudam-se, também, os elementos que compõem a noção de qualidade percebida, com o objetivo de complementar as conclusões sobre a percepção do mercado-alvo da marca. A ideia de posicionamento é retomada, constatando a situação da marca sob este aspecto. Finalmente, a noção de *brand equity* é abordada, sinalizando as práticas do Grupo RBS em relação à gestão de suas marcas.

Elementos de Marca

Conforme analisado no item 2.1 deste trabalho, os elementos de marca são características fundamentais de uma marca. No caso do Grupo RBS, podemos registrar claramente os seguintes elementos:

- **Nome:** o nome Grupo RBS foi criado em 2007. Primeiramente, a marca era conhecida apenas como RBS. Com o intuito de reforçar a unidade e o trabalho em conjunto, a reformulação da marca contou também com a alteração no nome, surgindo assim o Grupo

RBS. Hoje, observa-se que as palavras Rede Brasil Sul não estão fortemente associadas ao nome Grupo RBS. Também é senso comum que a empresa seja cotidianamente chamada apenas de RBS, nome consagrado durante todos estes anos, que, também por ser mais curto, é mais facilmente popularizado.

- **Logotípi**a: a logomarca do Grupo RBS, de acordo com documentos da empresa, tem como objetivo indicar tradição e, ao mesmo tempo, inspirar inovação e modernidade. Em comparação com o antigo, conhecido como “olho”³⁰, nota-se que há uma tentativa de desvincular o logotipo institucional do logotipo da RBS TV, que eram os mesmos anteriormente. Além disso, o novo logotipo tem menos efeitos óticos, promovendo traços mais sóbrios.

- **Slogan**: também chamado internamente de *tagline*, o slogan “comunicação é a nossa vida”, criado em 2007 pela agência Matriz, quando da reformulação da marca, é um reflexo da missão da empresa: “facilitar a comunicação das pessoas com seu mundo”. Por ser sucinto e traduzir o objetivo do Grupo RBS, adequa-se às diretrizes sobre o tema, levantadas, por exemplo, por Aaker quando afirma que “um slogan é muito eficaz se for específico, direto ao ponto.” (AAKER, 1998, p. 216). Martins (1997) argumenta que algumas das características do slogan são ser breve e preciso, e que tem como finalidade recordar marcas. Além disto, esta frase também é considerada pela empresa como o posicionamento de mercado da marca.

Em relação aos critérios de estabelecimento de elementos de marca, assim encontra-se a RBS:

- **Memorável**: Uma clara tentativa de facilitar a memorização do logotipo está sendo conduzida, pois atualmente a área de Comunicação Corporativa busca que todas as peças publicitárias produzidas para qualquer marca do Grupo contem com o logotipo da empresa (FABRES, 2010). Além disso, a utilização do nome da empresa no logotipo atua como facilitador neste processo, exatamente nos moldes do exemplo analisado, em relação à Coca-Cola. Entretanto, o nome Grupo RBS ainda não conquistou a força do seu antigo nome, RBS, que vinha sendo utilizado há décadas.

- **Significativo**: O slogan da marca é significativo por sua legitimidade, traduzindo a missão da empresa de facilitar a comunicação das pessoas. No entanto, o nome e o logotipo não

30 Representado no anexo H.

expressam claramente o diferencial, o posicionamento ou a categoria da marca. Inclusive, uma instituição bancária escocesa (The Royal Bank of Scotland Group) também é conhecida como RBS, reforçando o prejuízo de optar por elementos que não diferenciam a marca.

- ***Desejável***: Os elementos da marca Grupo RBS não estão fortemente alinhados com os critérios de atratividade de Kotler (2006). O nome Grupo RBS não valoriza características cativantes ou provocantes. O logotipo tampouco é um símbolo desenvolvido para evocar sentimentos de desejo. Pelo fato de ser uma marca institucional, que atua no segmento da informação, é importante ressaltar que o Grupo RBS busca uma imagem de austeridade e seriedade, o que pode comprometer a busca por elementos que transmitam vivacidade e emoção. Mesmo assim, sentimentos como a cultura local, a tradição e a familiaridade não constam nos elementos analisados. O slogan, pode-se dizer, é um pouco mais próximo do conceito de “desejável”, contrariando a frieza dos outros elementos.

- ***Transferível***: Por mais que, no caso da marca Grupo RBS, este critério não se aplique objetivamente, pois o Grupo RBS não irá estender sua linha sob esta marca, observa-se que ela adequa-se à linha de produtos de comunicação da empresa. É improvável que a empresa amplie sua atuação para fora do ramo da comunicação, mas, de qualquer forma, seria impossível prever se a marca seria aplicável a produtos de outro segmento com a mesma naturalidade que ocorre atualmente, com os produtos da companhia.

- ***Adaptável***: A marca anterior do Grupo RBS, aparentemente, não foi considerada adaptável, pois mudou-se de nome, identidade visual e slogan em 2007. Inclusive, a confusão em relação à marca da emissora de TV e da marca corporativa reforçou esta noção de que, ao invés de adaptar-se aos produtos, a marca desorientava o público. A nova marca corporativa, no entanto, diferencia-se claramente das submarcas. Já foi pensada para permanecer e, com pequenos ajustes, manter-se por muitos anos. Portanto, os elementos integram-se, *a priori*, ao critério de “adaptável” .

- ***Protegido***: O departamento jurídico da empresa registrou normalmente os elementos de marca, que estão protegidos judicialmente. No mercado, pode-se dizer que os elementos da marca Grupo RBS tornaram-se sinônimo de grupo de comunicação. É isso que aponta a pesquisa de imagem³¹ (*Apud* FABRES, 2010) realizada em julho de 2008 pela área de pesquisa da RBS, na maioria das praças onde atua no Rio Grande do Sul, a marca é apontada como sinônimo de grupo de comunicação.

31 Foram realizadas, na etapa quantitativa da pesquisa, entrevistas pessoais com 1.850 pessoas, homens e mulheres de diferentes perfis, em ambos os estados, e entrevistas por telefone com 30 formadores de opinião dos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Na etapa qualitativa da pesquisa foram feitas discussões em grupo (10 no RS e 10 em SC) com homens e mulheres de diferentes perfis.

Conhecimento de Marca

De acordo com a pesquisa *Top Of Mind* da revista Amanhã divulgada em maio de 2010, a marca Grupo RBS aparece em 3º lugar entre as marcas corporativas mais lembradas pelos gaúchos, atrás da Gerdau (segmento de siderurgia e mineração) e da General Motors (setor automobilístico)³². Além disso, a marca é a única entre as 3 mais lembradas em todas as categorias da pesquisa sobre marcas corporativas, tendo liderado as menções no item “Empresa que Investe em Cultura”.

A pesquisa divulgada não contempla uma comparação exclusiva de marcas corporativas do segmento comunicação, havendo prêmios apenas para veículos específicos. No entanto, considerando que a RBS está em terceiro lugar no ranking geral, logicamente conclui-se que ela é *top of mind* no segmento onde atua, no Rio Grande do Sul. É bastante plausível, pois, afirmar que a marca Grupo RBS encontra-se no topo da pirâmide do conhecimento de marca, de Aaker.

O Grupo RBS, segundo a pesquisa “Grandes & Líderes”, também da Revista Amanhã, realizada em 2008, encontra-se na 22ª colocação no Rio Grande do Sul. A metodologia não envolve imagem de marca, sendo focada nos balanços contábeis.³³ Este dado favorece ainda mais a marca, que está sendo avaliada pelo público mais positivamente do que a sua rentabilidade sugere. Lembremos que, pelo fato de ser um grupo de mídia, a RBS tem muito mais facilidade de se comunicar com a população gaúcha, o que lhe dá certa vantagem em relação a outros segmentos.

Outro fato que não é ressaltado pelas pesquisas disponíveis é a condição da marca junto ao público de agências e empresas anunciantes. Afinal, a pesquisa da Revista Amanhã é feita com o público em geral, e a RBS tem a particularidade de também se comunicar com o mercado publicitário. Para este mercado, é preciso transmitir seriedade, liderança e, sobretudo, segurança de retorno no investimento, atributos mais relacionados a negócios do que a abordagem de tons emocionais indicada para o público geral. A ausência de dados exclusivos sobre o mercado anunciante prejudica no entendimento de qual a posição ocupada pela marca na pirâmide do conhecimento para este público.

É possível analisar as 4 maneiras como o conhecimento de marca do Grupo RBS pode agregar valor ao seu *brand equity*, de acordo com os conceitos de Aaker previamente abordados:

32 Disponível em <amanha.com.br> Acesso em 03 jun 2010

33 Os detalhes sobre a metodologia empregada na pesquisa podem ser checados em <<http://www.amanha.com.br/grandeselideres/>>

- **Âncora:** existem muitas “correntes” ligadas à âncora Grupo RBS, de acordo com a pesquisa de imagem realizada em 2008. Estes atributos são: qualidade e excelência no que faz; grupo forte, sólido, com saúde financeira; boas condições de trabalho; melhores práticas de responsabilidade social; forte tradição; empresa de confiabilidade e seriedade e líder na região Sul. Observa-se, porém, que outros atributos importantes, alguns considerados pilares para a imagem da marca³⁴, são vistos como “correntes” da RBS, mas também de concorrentes, em especial a Rede Record. São: potencial de crescimento; modernidade e inovação; tecnologia; transparência e ética; imparcialidade e apoio na construção da opinião. Estas “correntes compartilhadas” dificilmente agregariam mais valor à marca, o que conduziria a empresa a valorizar seus atributos diferenciais.

- **Simpatia:** possivelmente, este é o grande diferencial da RBS perante a concorrência. Na pesquisa de imagem, a marca é descrita como sendo do coração, em função de sua tradição, origem, preocupação social e conceitos publicitários com apelo emocional e que transmitem valores de família e união. De fato, a RBS propõe, anualmente, uma campanha de alto impacto comunitário, com o objetivo de colocar em debate questões sociais e, ao mesmo tempo, associar sua marca a esta preocupação. São ações que combinam alta quantidade de inserções publicitárias e associação com o conteúdo editorial. Um bom exemplo é a campanha “Crack, Nem Pensar”, promovida em 2009 e que, pelo seu sucesso, está em sua segunda fase em 2010. Com campanhas deste tipo e com o conteúdo editorial (produto) do Grupo RBS reforçando seu trabalho comunitário, a marca abaliza seu *top of mind* no Rio Grande do Sul.

- **Comprometimento:** a marca Grupo RBS tem presença no imaginário gaúcho pelos seus 53 anos de atuação. Além disso, como grupo de mídia, está sempre em contato com seu público-alvo, principalmente em relação ao consumidor final. Os anunciantes e as agências, principalmente pela tradição, pelo comprometimento, também estão ligados à RBS. Pode-se dizer que esta “corrente”, “comprometimento”, é fortemente presente na marca Grupo RBS.

- **Marca a ser considerada:** com raras exceções, em relação a pessoas que simplesmente não gostam do Grupo RBS (por questões de opinião jornalística ou algum outro tipo de posicionamento político), a marca é *top of mind* no seu segmento, sendo, por isso, naturalmente considerada por seu público-alvo.

34 A empresa está desenvolvendo um trabalho de redução dos pilares de sua marca. No entanto, até 2009, eram estes os principais valores, de acordo com documentos disponibilizados pela empresa: ética; responsabilidade social; produtos de qualidade; liderança; acessibilidade; independência editorial; multimídia; inovação; solidez empresarial.

Como Aaker (1998) argumenta, outro fator importante na consolidação da imagem positiva de uma marca é o fato de ser antiga. Os anos de exposição e propaganda fazem com que a marca tome ampla vantagem perante uma concorrência menos madura. Desta forma, o Grupo RBS, há 53 anos liderando audiências em diversos segmentos da comunicação, e tendo sua marca imensamente exposta durante todo este tempo, está em uma posição aparentemente confortável. É importante, contudo, lembrar que a concorrente Rede Record está investindo fortemente, sendo uma marca que tem mais de 57 anos de existência. Para o público gaúcho, RBS é uma marca muito significativa, pois nasceu gaúcha e, diferentemente da concorrente, esteve sempre presente no estado desde sua fundação. Entretanto, a compra do Correio do Povo, jornal com mais de 100 anos de tradição no estado, por parte da Record, agrega ainda mais força à marca concorrente.

Qualidade Percebida

A qualidade percebida é uma realidade relativa à percepção de cada indivíduo, mas pode-se categorizar as formas como este valor é criado, conforme Aaker (1998). Analisa-se, agora, como estes conceitos se adequam à marca Grupo RBS:

- **Razão de compra:** este conceito aplica-se evidentemente aos clientes do mercado publicitário, que, tomando a marca Grupo RBS como referência de qualidade, apostam ou não na compra dos espaços comerciais. Podemos, com algumas adaptações, sugerir que esta razão de compra também se aplica ao público em geral, pois a marca Grupo RBS, e sua credibilidade, influenciam na validação do seu produto: a informação e o entretenimento. Este produto é adquirido pelo consumidor final, seja na hora de comprar um jornal, sintonizar a televisão ou o rádio em uma de suas estações ou ao acessar um site da empresa, por exemplo. Por mais que, por vezes, não haja uma transação objetiva de dinheiro por produto, existem uma vontade de compra e uma vontade de venda sendo cumpridas. No caso da marca Grupo RBS, as pesquisas e os resultados financeiros apontam que o público-alvo acredita na razão de compra passada pela marca: eminentemente, a credibilidade.
- **Diferenciar/posicionar:** conforme veremos mais a fundo a seguir, o posicionamento de mercado do Grupo RBS é o que o diferencia da concorrência. A forma como ele está posicionado na percepção do mercado-alvo é fundamental na definição de qualidade deste público. O Grupo RBS posiciona-se com a frase “comunicação é a nossa vida”, refletindo a atuação específica e total na área de comunicação, além de sugerir, de acordo com depoimento concedido pela gerente Anik Suzuki (SUZUKI, 2010), o foco na vida, na

comunicação, na família, e não no lucro, valorizando a paixão da empresa pelo produto.

- **Preço premium:** este tipo de estratégia é raramente implementado na comercialização dos produtos da RBS. Os preços da tabela de comercialização para o mercado publicitário são condizentes com a realidade dos anunciantes, dificilmente estando acima da média. Algumas atitudes, no entanto, são tomadas para não desvalorizar o produto. Os descontos na RBS TV, por exemplo, estão em fase de diminuição. Esta tarefa envolve uma reeducação cultural no mercado, que costuma contar com cerca de 20% de desconto. Em abril de 2010, a média já estava por volta de 12% de desconto³⁵. Em relação à audiência, o custo por mil³⁶ dos veículos da RBS costuma ser o mais baixo, portanto, mesmo que cobre o preço final de tabela mais caro que a concorrência, não podemos considerar seus preços uma estratégia de diferenciação. Nos preços voltados para o consumidor final, tampouco se configura a utilização de preços *premium*, com jornais como a Zero Hora não tendo reclamações consideráveis em relação ao preço, de acordo com a pesquisa ISA³⁷. Nota-se, no entanto, que não há determinação de preço no que se refere à marca Grupo RBS, visto que, como marca corporativa, não envolve a comercialização de produtos diretamente.

- **Participantes do canal de distribuição:** No caso da marca Grupo RBS, os intermediários são o público interno da empresa, principalmente as áreas comerciais dos veículos, que entram em contato direto com os clientes anunciantes e suas agências de propaganda. Também existe uma série de autônomos que trabalham para os veículos da RBS conseguindo majoritariamente clientes pequenos para anunciar. Além disso, todo o público interno é uma importante ferramenta de comunicação com a população gaúcha. Trabalhadores motivados também podem funcionar como canal de comunicação, e, como Kotler (2006) defende, a comunicação pessoal boca a boca costuma ter mais efetividade e credibilidade do que a publicidade e outras formas de comunicação não-pessoal. Na RBS, existe uma área da Comunicação Corporativa responsável, junto à área de RH, pela comunicação com o público interno. Entretanto, a motivação destas pessoas e sua satisfação recai sobre as atividades de RH, não sendo abrangidas pela Comunicação Corporativa por

35 Dados passados em integração funcional dos trainees no departamento comercial da RBS TV.

36 O custo por mil, ou CPM, refere-se ao investimento necessário para atingir mil pessoas. Por exemplo, se uma revista tem 10.000 leitores e um anúncio custa R\$ 1.000, o CPM é 10, pois a cada real, 10 pessoas visualizam a peça publicitária.

37 A pesquisa ISA – Índice de Satisfação dos Assinantes da Zero Hora – foi realizada em novembro de 2009 pela Midas Marketing junto à área de Circulação de Jornais. A metodologia da pesquisa contemplou 304 entrevistas telefônicas com aplicação de questionário estruturado, realizadas com assinantes do jornal ZH de diferentes perfis, no Estado do Rio Grande do Sul. O Índice de Satisfação dos Assinantes do jornal Zero Hora avalia os seguintes pontos: entrega, produto, produtos vinculados, Clube do Assinante, Atendimento ao Assinante, serviços adicionais e pagamento.

mais que influencie indiretamente no valor da marca institucional.

- **Extensão de marca:** esta estratégia dificilmente se aplicaria à marca Grupo RBS. A empresa já utilizou licenciamento de produtos com algumas de suas marcas, como Pretinho Básico e Anonymus Gourmet, mas a extensão da marca corporativa não representa um negócio em vista da empresa. Fatalmente, estender a marca Grupo RBS significaria ampliar-se para outros segmentos além da comunicação, enquanto a RBS tem como grande objetivo manter-se com classe mundial neste ramo.

Posicionamento

O posicionamento já foi pontuado como uma das principais definições para o gerenciamento de uma marca, sendo a concepção provocada pela empresa junto a seu público-alvo, que define como este encara a marca. A marca Grupo RBS tem um posicionamento formal, sendo que a *tagline* “comunicação é a nossa vida” é o termo utilizado para representar este papel.

Este posicionamento reflete que a intenção da empresa está em mostrar ao público gaúcho e ao mercado anunciante que a RBS é a empresa que tem a solução de comunicação, seja para os cidadãos se informarem, seja para a publicidade atingir corretamente seu público.

A opção por esta linha de raciocínio desvia-se, porém, do fato de que existe uma série de associações entre outros atributos, que não só a solução total em comunicação. Pilares da empresa, como ética, solidez editorial e valorização regional não são contemplados neste posicionamento. Os consumidores podem perceber estas características reais da marca. Ter clareza internamente desta realidade pode resultar em mais produtividade na gestão da marca.

Estas associações que o consumidor faz para com a marca podem ser divididas em pontos de diferença e pontos de paridade, como visto no item 2.1.1. É interessante listarmos estas características aplicando-as à marca Grupo RBS, para nos aproximarmos do posicionamento de mercado real da marca.

a) **Pontos de diferença:** para listar os pontos de diferença, seria necessário amplo conhecimento sobre as marcas concorrentes, dados que só poderiam ser obtidos através de pesquisas. Mesmo assim, através de um esforço intelectual, é possível levantar vários pontos de diferença da marca Grupo RBS, que foram registrados pelos próprios consumidores, na pesquisa de imagem realizada em 2008. Até porque a percepção destes consumidores sobre os diferenciais da marca é o que realmente tem valor, pois se eles consideram estes atributos características da RBS, é porque não enxergam um concorrente em paridade. Cita-se: atuação em prol da comunidade;

qualidade nos produtos; responsabilidade social; credibilidade; liderança.

Outros pontos de diferença podem ser detectados pela própria empresa. Registrá-los é uma forma de ter ainda mais domínio e segurança sobre a marca.

b) **Pontos de paridade**: a RBS provavelmente contempla todos os pontos de paridade de sua categoria. Esta seria uma premissa para uma empresa manter-se líder de penetração e lucratividade no segmento onde atua por tantos anos. Entre estes, indica-se, a título de exemplo: informações com fontes confiáveis; editorias eticamente responsáveis; estrutura adequada (equipamentos de transmissão de TV, papel e tinta do jornal, etc.).

Pelos mesmos motivos dos pontos de diferença, recomenda-se que a empresa mantenha estes dados registrados, validando os pontos com as demais áreas da corporação.

Brand Equity

De acordo com os três conceitos de *brand equity* de Kotler (2006) já citados no segundo capítulo, tem-se na RBS:

- **Diferenças na resposta**: a marca diferencia um produto da RBS, pois atrela valores como qualidade de produção, qualidade jornalística (quando é o caso do produto), entre outros atributos, dependendo do público-alvo e do produto em si. Portanto, não há como estabelecer quais as diferenças nas respostas por causa da marca Grupo RBS. Pode-se concluir, no entanto, que a marca costuma servir como um parâmetro positivo para os produtos.

- **Conhecimento da marca**: como já se viu, a marca Grupo RBS é *top of mind* gaúcha na sua categoria. Porém, a falta de uma medição do conhecimento dos públicos-alvo específicos sobre seus diferenciais prejudica a clareza da afirmação de que eles conhecem a marca tão bem como poderiam.

- **Percepções do consumidor**: de forma geral, os consumidores enxergam a marca de forma positiva, de acordo com a pesquisa de imagem da empresa. Desta forma, vislumbra-se uma conquista da área de Comunicação Corporativa, mas também deve-se reforçar a possibilidade de melhorar ainda mais a imagem da marca, pois na pesquisa Respeitável Público³⁸, alguns pontos negativos foram levantados, como pouca interatividade com o

38 A pesquisa Respeitável Público foi realizada em novembro de 2009 pela área de Pesquisa do Grupo RBS. Embasada na premissa de “ouvir o cliente”, a pesquisa buscou compreender o atual cenário dos meios de comunicação nas

público, falta de agilidade, falta de inovação e soberba.

Além disso, a promessa da marca é essencial para conduzir o público a determinar o valor da marca. No caso do Grupo RBS, a promessa da marca não foi pensada como tal. Espera-se que a clareza na promessa da marca também seja valorizada pela área de Comunicação Corporativa, para facilitar o entendimento interno do papel desta marca em orientar a percepção do consumidor.

4.2 A Comunicação Integrada de Marketing da Marca Grupo RBS

A Comunicação Integrada de Marketing é caracterizada pela complementaridade entre cada estratégia de comunicação de um determinado veículo de mídia, para a maior eficácia na transmissão da mensagem. A escolha por analisar este ramo da comunicação se deve, primordialmente, ao caráter do negócio do Grupo RBS. Segundo a orientação da empresa³⁹, as soluções destinadas aos anunciantes devem seguir, cada vez mais, a ideia de *cross media*⁴⁰: o Departamento Comercial e a área de marketing (voltados para os anunciantes) estão sendo orientados a não pensar no que é melhor, em termos de rentabilidade imediata, para um veículo específico, mas sim no plano de comunicação para o produto do cliente, utilizando-se das plataformas multimídia oferecidas pela RBS para montar a mais eficaz solução de mídia para a campanha em que estiverem trabalhando. Como se pode detectar, a empresa está alinhada com os princípios de Comunicação Integrada de Marketing no que se refere às suas ofertas para anunciantes. Para observar se a RBS também valoriza este tipo de abordagem na sua marca própria, iremos analisar suas ações perante os conceitos previamente estudados.

Mix de Comunicação

O ponto central na comunicação de marketing é compreender que existem muitas maneiras de estabelecer contato com o público, superando-se apenas o *spot* de rádio, o anúncio impresso e o VT na televisão. De acordo com as 6 categorias que compõem o mix de comunicação, observa-se que, na RBS, estas áreas são assim conduzidas:

principais regiões do RS e SC. Para tal, foram realizados 18 grupos focais e entrevistas em profundidade, envolvendo 168 pessoas de diferentes perfis, níveis de escolaridade e profissões.

39 Esta informação foi passada em diversas ocasiões em palestras realizadas para integração dos trainees de 2010 da empresa e tive acesso a ela desta forma. No entanto, a RBS divulga abertamente sua postura. Pretende demonstrar às agências e aos anunciantes que pode ser uma parceira na inteligência do processo, por contar com veículos e produtos para os mais diversos segmentos e por conhecer a fundo como cada um funciona (já que é ela própria que produz o conteúdo).

40 Tradução livre do autor: cruzamento de mídias.

- **Propaganda:** a RBS costuma se utilizar da forte penetração de suas mídias tradicionais e dos seus sites na internet para a divulgação de sua marca. A estratégia de conduzir campanhas de cunho social vem sendo mantida, pois é uma fórmula que contribui com a valorização da marca e com o envolvimento com a realidade do gaúcho, uma das bandeiras da marca institucional. Ademais, o aproveitamento de mídia, que não precisa ser pago, acaba atingindo pesadamente o mercado. Por exemplo, a campanha “Crack, Nem Pensar”, apenas em 2009 no Rio Grande do Sul, contou com 22 anúncios na Zero Hora e no Diário Gaúcho, entre páginas simples e páginas duplas, no período de aproximadamente um mês, entre maio e junho⁴¹. Utilizaram-se também, neste mesmo período, da revista Kzuka, dos sites ClicRBS, Hagah e zh.com, dos canais de TV RBS, TVCOM e Rural e das rádios Atlântida, Itapema, CBN, Gaúcha, Farrroupilha e Rural. As campanhas da marca corporativa também costumam preencher o chamado calhau, espaço publicitário que não foi vendido pela área comercial. Na TV, por exemplo, houve exibição do VT das propagandas do “Crack, Nem Pensar” todos os dias de junho, em horários indeterminados.

A Comunicação Corporativa também explora premiações e indicações recebidas pela empresa, em nome da marca corporativa. Este tipo de comunicação visa à comunicação B2B, e atinge as agências de propaganda e os anunciantes. Por exemplo, em 2009, houve uma massiva campanha sobre a indicação de Nelson Sirotsky, presidente da empresa, ao Prêmio Cabore⁴². Neste caso, utilizou-se mídia fora dos veículos da empresa. Foram 5 anúncios no jornal segmentado para o mercado de marketing Meio & Mensagem e banners em sites como Adonline (adonline.com.br) e Coletiva (coletiva.net), também voltados ao público que se envolve com a premiação.⁴³

É importante ressaltar que os planejamentos de mídia e a criação dos anúncios são feitos em parceria com uma agência de publicidade. Atualmente, quem atende a Comunicação Corporativa é a Agência Matriz.

- **Promoção de vendas:** por se tratar de uma marca corporativa, não há uma venda direta dos produtos da empresa na comunicação da área. Portanto, brindes, cupons e outras promoções ficam a cargo das áreas de marketing dos veículos. Um exemplo de promoção de vendas é o desconto oferecido nas inserções de mídia, uma forma de facilitar a experimentação dos

41 Tabela de mídia disponível no anexo I.

42 “O Prêmio Cabore foi instituído pelo jornal Meio & Mensagem em 1980. Tem como objetivo homenagear profissionais e empresas que se destacam em seus respectivos setores de atuação e contribuem para o avanço da indústria da propaganda e o desenvolvimento do marketing e da comunicação no mercado brasileiro.” Disponível em <cabore.com.br> Acesso em 05 mai. 2010

43 Modelo de anúncio no anexo J.

produtos da empresa e cativar clientes. Reforça-se, no entanto, que estas promoções não são do encargo da Comunicação Corporativa.

- **Eventos e experiências:** existe uma área da empresa específica para eventos. Com sede em São Paulo, mas com representação em todas as praças da empresa, ela é responsável pela promoção, por exemplo, do evento Garota Verão e do Casa & Cia. Estes eventos são eminentemente comerciais, pois, através de patrocínios, tornam-se fontes de renda para a companhia. As campanhas voltadas para a promoção da marca institucional acabam não se envolvendo com os eventos, encarados como um produto pela empresa. Mesmo assim, ressalta-se que, como eles são fortemente vinculados à RBS (até para passar credibilidade aos clientes), colaboram também para o fortalecimento da marca, mesmo que sem um gerenciamento específico neste sentido. Além disto, a área de Comunicação Corporativa organiza seus próprios eventos, que, ao invés do caráter comercial, costumam visar a promover a marca junto a um público específico. Para uma organização competente, existe troca de informações entre as áreas em busca de dicas e contatos. Alguns exemplos de eventos da marca corporativa são a exposição dos 50 anos da RBS, ocorrida em 2007, na Usina do Gasômetro, em Porto Alegre e a inauguração do novo parque gráfico da companhia, em 2009.

- **Relações públicas e assessoria de imprensa:** no Núcleo de Propaganda e Marca, há uma área responsável pelo relacionamento, exercendo a função de relações públicas. Além disso, paralelamente ao Núcleo de Propaganda e Marca, existe o Núcleo RBS de Divulgação, que lida com a assessoria de imprensa. Há a vantagem desta área ter acesso às editorias dos produtos do Grupo RBS sem os obstáculos das outras empresas, o que facilita a divulgação da marca e a cooperação da parte editorial a campanhas sociais. A área de Relações Públicas explora a comunicação com anunciantes e agências, como quando instalou um estande do Grupo RBS e painéis da campanha “Crack, Nem Pensar” no Festival de Publicidade de Gramado de 2009. Também reforça os laços com o público geral, como, por exemplo, através da conta do “Crack, Nem Pensar” no site de relacionamentos Twitter, utilizado para divulgar ações relacionadas ao combate a droga e para incentivar o debate entre os internautas. Também existe um trabalho de comunicação interna, em parceria com o RH da empresa, que tem como expoente a intranet, funcionando como uma atividade de RP voltada para o público interno.

- **Marketing direto:** o próprio Twitter e os adesivos⁴⁴ que foram distribuídos por promotores

44 No anexo L, modelos dos adesivos distribuídos.

nas ruas e em eventos do grupo na campanha “Crack, Nem Pensar” são exemplos de marketing direto promovido pela área de Comunicação Corporativa. A escolha dos pontos de distribuição dos adesivos é um exemplo da tentativa de direcionar a comunicação. No entanto, a ausência de uma *mailing list* e de técnicas de conhecimento de *target* são fatores que poderiam ser considerados para potencializar o marketing direto. Não existe alguma orientação para que se pense em marketing direto quando da concepção de uma campanha. Mas de forma alguma as portas se fecham para ações diretas, por mais que a marca tenha uma abrangência geograficamente considerável.

- **Vendas pessoais:** as vendas pessoais do Grupo RBS não ocorrem pelos mesmos motivos das promoções de vendas, por mais que a marca promova ou participe de feiras (como o Festival de Gramado), palestras (patrocínio de eventos como o Fronteiras do Pensamento⁴⁵), visitas guiadas ao Espaço RBS, o museu da empresa, e outras formas de interação com o público. O fato é que o conceito não se aplica, pois o produto Grupo RBS, por trás da marca corporativa, é intangível e não se negocia. Serve como suporte para todos os outros produtos da empresa, mas não há venda pessoal ou qualquer outro tipo de venda em relação a esta marca.

A Integração das Mídias na RBS

Campanhas específicas, como a promoção da candidatura de Nelson Sirotsky ao Prêmio Caboré, acabam ficando distantes da ideia de explorar inúmeras possibilidades de comunicação.

Conforme foi citado acima, a campanha do prêmio Caboré envolveu anúncios de jornal segmentado e banners em sites também especializados. Entende-se que a campanha não deveria ter altos investimentos, tal qual as campanhas institucionais centrais da Comunicação Corporativa. No entanto, as possibilidades demonstradas neste trabalho sugerem que seria possível desenvolver, por exemplo, um trabalho de relações públicas ou um evento junto ao público, para a promoção da ideia comunicada de forma ainda mais efetiva, podendo utilizar comunicação pessoal, mantendo custos dentro do orçamento.

Por outro lado, as campanhas institucionais de cunho social, voltadas para o grande público, são uma prática comum da Comunicação Corporativa – e um exemplo positivo de integração de mídias da RBS. Tomando-se, novamente, a campanha “Crack, Nem Pensar”, detecta-se uma

45 “Seminário internacional em formato de conferências, propõe-se a um debate sobre o presente, possibilitando ao grande público o encontro com renomados cientistas, artistas e grandes intelectuais da atualidade que se destacam pela ousadia do pensar a contemporaneidade.” Disponível em <fronteirasdopensamento.com.br> Acesso em 05 jun 2010)

característica própria do Grupo RBS que pode facilitar radicalmente a Comunicação Integrada de Marketing de suas campanhas: o produto da empresa está diretamente envolvido na divulgação da campanha, funcionando também como comunicação de marketing, sem descumprir os princípios éticos editoriais da organização. Afinal, a utilização de selos da campanha em reportagens relacionadas à droga crack, ou a seleção de matérias sobre o assunto para programas de rádio e televisão, contribui para a informação, o debate nas comunidades e ajuda a conter os avanços da dependência química. Ademais, com produtos em múltiplas mídias, a campanha torna-se multimídia, favorecendo a CIM, cuja sinergia é evidenciada no alto grau de inserções publicitárias nos três principais meios de comunicação da RBS: rádio, TV e jornal.. É importante atentar para a abordagem diferenciada para cada mídia. No rádio, o foco é no discurso que tem a intenção de chocar, valorizando a ativação da imaginação. Na televisão, o som e as imagens corroboram este discurso, utilizando-se construtivamente estas características próprias desta mídia. O jornal explora principalmente a imagem, utilizando formatos de página inteira ou dupla na Zero Hora, no Kzuka e no Diário Gaúcho. Desta forma, percebe-se uma unidade na comunicação, preservando as características das mídias: a linha textual e estética com a intenção de tirar o espectador da zona de conforto, além de utilizarem a mesma linha criativa.⁴⁶

De forma geral, a Comunicação Corporativa utiliza diferentes campanhas para a sua comunicação, como os anúncios de fim de ano, carnaval, divulgação dos prêmios ganhos pela empresa e campanhas de caráter social, estando estas alinhadas em diferentes níveis com os conceitos de Comunicação Integrada de Marketing discutidos neste trabalho. Não foi observado um padrão na comunicação institucional, que está sujeita ao mote de cada uma das campanhas específicas. Desta forma, a comunicação de marketing da marca Grupo RBS sustenta-se através de diferentes ações previamente determinadas pela área de Comunicação Corporativa. As cinco características fundamentais da CIM, trazidas por Shimp (2009), são analisadas de acordo com estas campanhas, conforme descrição abaixo:

- ***O cliente ou cliente potencial como ponto de partida:*** a definição do mote das campanhas e de como ela é desenvolvida costuma partir da própria área de Comunicação Corporativa, atendendo a temas já programados no início do ano, quando se refere a datas comemorativas ou a premiações e indicações. As campanhas de cunho social têm seu tema definido pelo Comitê Editorial, representado pelos principais diretores da área de produto. São temas definidos como relevantes para a sociedade, como a campanha “Cuide das Crianças”,

46 Os anexos M, N e O são, respectivamente, um VT, um anúncio de jornal e um spot de rádio da campanha de 2009.

realizada em 2003, que atentava aos maus tratos aos menores e “violência no trânsito, isso tem que ter fim.”, criada em virtude do alto número de acidentes nas estradas do sul do país em 2007 e 2008. Envolvem a realidade das pessoas, mas eles não são determinados pela opinião do cliente ou do cliente potencial, que, no caso das campanhas de cunho social, são os cidadãos gaúchos como um todo. Quanto às campanhas relativas a premiações e menções à empresa, elas costumam ser de oportunidade também, sendo o tema determinado pela ocasião em específico. Além disso, anúncios sobre fim de ano ou carnaval em nome da empresa também são de oportunidade (acontecimento imprevisto que pode ser aproveitado para a campanha).

- ***Os gerentes de marketing e suas agências devem ser flexíveis ao utilizarem ferramentas de comunicação:*** esta flexibilidade é uma realidade na área de Comunicação Corporativa da empresa, principalmente em virtude das possibilidades em rádio, TV, internet e jornal. Além disso, como se observou na campanha “Crack, Nem Pensar”, a utilização de camisetas, adesivos, a promoção de palestras e outras formas de comunicação, que serão posteriormente listadas, comprovam que a RBS tem capital intelectual para desenvolver estratégias que envolvam todo o mix de comunicação,

- ***Falar com uma única voz:*** esta política foi apreendida pela Comunicação Corporativa, que, como foi citado previamente no caso da campanha “Crack, Nem Pensar”, utiliza diferentes linguagens para passar a mesma mensagem, adequando-se às características das mídias empregadas. No entanto, critica-se que, se pensarmos globalmente na marca, a carência de uma unidade prejudica as diferentes campanhas da marca Grupo RBS. Por exemplo, tomando-se anúncios de datas comemorativas, como o de carnaval e o de fim de ano de 2009⁴⁷, nota-se que eles não estão inter-relacionados em sua identidade visual ou em sua mensagem. A unidade perceptível é em relação a manter campanhas sociais ano após ano, e nota-se, pelo sucesso de adesão, que esta estratégia gera respostas positivas à marca.

- ***Construir relações:*** as campanhas de cunho social tem uma conotação fortemente conectada com este objetivo. A participação positiva na sociedade colabora com o fortalecimento e com a criação de relações entre uma marca relacionada a jornalismo e o público geral. Insiste-se, no entanto, que as campanhas B2B não atingem o mesmo grau de proximidade, estando, como no na campanha já citada do Caboré, focados em um convencimento da qualidade da empresa, e menos ligados na construção de relacionamentos.

- ***Afetar o comportamento:*** as campanhas da RBS afetam o comportamento das pessoas, e

47 Os anexos P e Q são anúncios de jornal destas campanhas.

até do governo ou outras instituições. No entanto, o sentido aqui levantando de “afetar o comportamento” refere-se a mudar a atitude da pessoa em relação à marca, fazendo-a consumir (mais) seus produtos. Pode-se dizer que as campanhas realizadas ajudam a adquirir simpatia e a evitar comentários negativos, mas, por se tratar de uma promoção de marca institucional, dificilmente são objetivamente decisivas na decisão de compra. A comunicação é bem-sucedida não com o incremento de vendas, mas com melhorias sociais evidentemente decorrentes da comunicação. Anúncios que informam o número de prêmios recebidos no *Top Of Mind* ou outras formas de promoção do reconhecimento do mercado pela empresa também tem como intuito reforçar a imagem positiva, desviando o foco de uma possível mensuração econômica das consequências da campanha. Mesmo assim, reforça-se a importância de medir o quanto as campanhas influenciam na percepção que as pessoas constroem em relação à marca, entendendo se elas passam a ver positivamente a atuação da RBS em relação aos temas promovidos pela comunicação de marketing.

Processo de Comunicação

Conforme o fluxo sugerido no segundo capítulo, o processo de comunicação pode seguir o seguinte ordenamento: identificação do público-alvo, determinação do posicionamento de comunicação, definição dos objetivos da comunicação, estabelecimento do orçamento, decisão sobre os canais e o mix de comunicação, elaboração da comunicação e mensuração dos resultados.

Para a abordagem da RBS, analisa-se, a seguir, especificamente o caso da campanha “Crack, Nem Pensar” em sua etapa de 2009, em virtude de ter grande representação e de envolver elevado grau de esforços da área de Comunicação Corporativa. Este fluxo poderia também ser aplicado para outras campanhas, como as voltadas para o mercado publicitário. A possibilidade de analisar de forma generalizada e ampla a marca Grupo RBS esbarra na sua complexidade, pois envolve diferentes públicos e diferentes momentos de comunicação. Como já foi possível concluir, a marca é construída com base em diversas campanhas específicas. O resultado desta análise específica reflete, pois, a forma como a construção da marca e a comunicação de marketing é conduzida para a marca Grupo RBS.

Identificação do Público-alvo

Como já se observou, o Grupo RBS identifica a população gaúcha de forma geral para a campanha no Rio Grande do Sul. Da mesma forma, esta comunicação socialmente responsável

pode atrair o anunciante, que passaria a considerar a RBS como uma marca agradável ao seu público. Pode-se dizer que a RBS não utiliza gráficos para a identificação do perfil de seu público-alvo institucional, pois fala com o mercado como um todo, sendo que a determinação do conteúdo parte do Comitê Editorial da empresa e o formato é definido em conjunto pela Comunicação Corporativa e a agência de publicidade parceira. Lembre-se, também, que a marca é tão forte junto ao gaúcho que sequer preocupa-se em conhecer o perfil de seu público, pois tem altos índices de aceitação no que faz por sua penetração e credibilidade. Ademais, pelas características de seu produto, a informação, ela mesma tem papel de formadora de opinião. O que é comunicado pela empresa busca ter a simpatia e a confiança de grande parte do público.

De acordo com a gerente executiva de Comunicação Corporativa (SUZUKI, 2010), a RBS considera 11 *stakeholders*⁴⁸, mas a maioria da comunicação elaborada é voltada para a comunidade gaúcha e para o mercado anunciante.

Mesmo sem a utilização formal de gráficos, a campanha “Crack, Nem Pensar” utiliza-se de uma abordagem comportamental. Através da análise jornalística de que o uso do crack estava (e está) crescendo no estado, e que esta prática causa comoção na população e desespero nas famílias, optou-se pelo tema que era, supostamente, relacionado à problemática da comunidade local. É bem verdade que não houve uma apuração por pesquisas, mas a investigação jornalística serve como base, no caso, para a comunicação publicitária. Além disso, a campanha tem a função de alterar o comportamento das pessoas também, provocando-as a conhecer mais sobre a droga e seus efeitos, afetando a fiscalização policial e provocando providências em âmbito governamental.

É importante ressaltar que a campanha também é voltada para o público interno, que, envolvidos fortemente com a campanha, serve também como formadores de opinião, com a credibilidade ainda mais alta do que a comunicação de marketing usual. Ainda mais se tratando de profissionais com espaço na mídia, esta atuação interna se faz ainda mais interessante, pois podem, por vontade própria, escrever colunas ou tecer comentários sinceros e autênticos em seus espaços de opinião nos veículos da empresa. Por questões éticas, nenhum comunicador é estimulado propositalmente a colocar o tema em pauta em seus espaços de opinião, sendo esta escolha exclusiva do comentarista, passando apenas pelo aval ético da empresa e pela revisão gramatical.

Determinação do Posicionamento de Comunicação

Um posicionamento específico para esta campanha poderia ser formalmente redigido, para

48 Segundo a mesma, *stakeholders* são grupos de influência, que são atingidos, interessados e influenciados pela comunicação de uma empresa. Alguns exemplos de *stakeholders* da RBS são o poder público, as escolas e a polícia.

torná-lo claro a todos os envolvidos no processo de concepção. Mesmo assim, entende-se que, para a percepção do povo gaúcho, o Grupo RBS teve como objetivo aparecer como a empresa que, muito mais do que informar, participa positivamente na construção de uma sociedade mais justa. Este posicionamento também se reflete positivamente para o anunciante, que, percebendo a seriedade da empresa, tem mais confiança para associar sua marca aos produtos do Grupo. O tema “Crack, Nem Pensar” vem ao encontro do posicionamento das campanhas sociais, pois explora um problema que assola milhares de gaúchos diretamente, através de familiares amigos ou pelo próprio dependente químico e também indiretamente, pois a droga potencializa o número e a gravidade de crimes, envolvendo quem não se envolve com o tráfico de drogas⁴⁹.

Este posicionamento é replicado para as campanhas de caráter social da marca, indicando a conclusão de que, como marca de uma forma geral, a RBS valoriza fortemente sua atuação local com contribuições sociais, um diferencial que deveria ser clara e formalmente identificado como central na comunicação de marketing.

Definições dos Objetivos de Comunicação

De acordo com o lançamento editorial da campanha, o objetivo principal seria evitar que qualquer pessoa que não fosse viciada passasse a utilizar a droga crack. Este é um objetivo de comunicação que claramente vai de encontro à orientação de Shimp (2009) de estabelecer objetivos realistas. Entretanto, este não representa o objetivo de marketing da campanha.

Os objetivos relacionados ao valor que a campanha agregaria a marca não foram identificados na documentação analisada. Isto não impede, porém, a conclusão de que o principal objetivo de marketing seja fortalecer a imagem da RBS como empresa séria e preocupada com a sociedade. Outros objetivos específicos, de comunicação, como a diminuição dos usuários de crack, do tráfico, mobilização da polícia e melhorias no sistema público de saúde são buscados, tendo, como veremos, um relativo sucesso como resultado.

De acordo com a orientação de Shimp, os objetivos poderiam ser claros, especificados e mensuráveis, por mais que a certeza de que resultados positivos para a sociedade viriam e que respostas positivas à marca fossem consequências que naturalmente apareceriam em virtude de peças bem trabalhadas e da penetração dos veículos utilizados.

Os objetivos da campanha, mesmo que não estejam explicitados, enquadram-se, utilizando-se as possibilidades levantadas por Rossiter e Percy (*Apud* KOTLER, 2006) e já investigadas no

49 Disponível em <cracknempensar.com.br>. Acesso em 10 jun. 2010

segundo capítulo, na conscientização da marca. A campanha tem como principal objetivo promover a posição da RBS como parceira do cidadão, o que não se enquadra claramente no posicionamento da empresa, mas reflete-se em uma das bandeiras da marca.

Estabelecimento do Orçamento

A empresa não revelou o orçamento disponibilizado para a área e nem a quantidade utilizada na campanha do Crack em 2009. No entanto, informou-se que a verba disponível para a Comunicação Corporativa é definida no início do ano, sendo praticamente sempre por volta do mesmo valor, com ajustes decorrentes da inflação ou de outros fatores econômicos. Como esta solicitação ocorre há vários anos, já se sabe, com base na prática, qual será aproximadamente a quantidade investida. No entanto, em anos especiais, como foi em 2007, há uma solicitação de verba mais alta que o comum. Há uma influência do método de objetivos e tarefas, pois a área deve informar quais ações estão planejadas para o ano. No entanto, por mais que uma quantidade de verba alta pudesse gerar resultados ainda mais satisfatórios, outras áreas da empresa também solicitam mais verba, sendo necessário que a Comunicação Corporativa “contente-se” com um orçamento com certas restrições em relação ao ideal.

Decisão sobre os Canais e o Mix de Comunicação

Os canais de comunicação podem ser pessoais ou não pessoais. Analisando a mídia utilizada na campanha em 2009, observou-se as seguintes táticas:

- ***Canais de comunicação pessoais***: a comunicação interna, provocando o envolvimento dos colaboradores, já aconteceu, em parte, através de comunicação pessoal, com o lançamento oficial em formato de palestra. Em 2010, na apresentação da segunda fase, o presidente apresentou a campanha diretamente de um dos estúdios para todas as sedes da empresa por videoconferência. Além disso, esta provocação interna resulta no chamado “canal social”, pois os funcionários envolvidos ajudam fortemente a promover o boca-a-boca em torno da campanha. A distribuição de 1 milhão de adesivos e de mais de 4 mil camisetas da campanha também é um formato de contato pessoal, mesmo que este não seja o principal objetivo (o principal objetivo seria envolvê-lo, fazendo ele também propagar a campanha através do boca a boca e através do uso da camiseta e da exposição do adesivo), pois coloca um representante da RBS em contato direto com outra pessoa..

- *Canais de comunicação não pessoais*: foram fortemente utilizados na campanha. Já citou-se que os anúncios e inserções em TV, rádio, internet e jornal, através dos produtos da RBS, compõem um diferencial considerável para a marca. Entretanto, além destas mídias tradicionais, utilizou-se muitas outras formas de comunicação de marketing.

Explique-se que a campanha, em 2009, teve dois momentos: o primeiro, de maio a agosto, focado no choque, nos estragos causados pela droga. O segundo, de agosto a dezembro, com depoimentos reais em anúncios na mídia tradicional, com pessoas envolvidas na batalha contra o crack, por vezes representativas na sociedade gaúcha, emprestando sua credibilidade à campanha. VTs com depoimento de Nina Furtado, psicanalista, Régis Gonzaga, professor, entre outros, são um exemplo desta fase⁵⁰.

Para esta comunicação massiva, a RBS utilizou as seguintes formas de comunicação⁵¹:

- Anúncios nos veículos do Grupo;
- Mais de 600 inserções do selo da campanha em conteúdo editorial;⁵²
- Programa Painel RBS especial sobre a campanha, transmitido por TVCOM, Rádio Gaúcha e ClicRBS, em que comunicadores importantes da empresa, como Túlio Milman e Paulo Sant'ana discutiram o assunto e o promoveram junto à comunidade⁵³.
- Evento chamado “Todos Contra o Crack”, um dia inteiro com palestras, passeatas, campeonatos de futebol, funcionários-celebridades distribuindo adesivos pelas cidades e outras atividades promovidas pelo Grupo RBS por todo o estado;
- 3 mil camisetas distribuídas pela empresa, mil doadas pela Hering e mais de 700 vendidas nas lojas Renner;
- 1 milhão de adesivos doados pelo Banrisul;
- 250.000 cartilhas informativas sobre a droga crack e a campanha da empresa, distribuídas para professores de Ensino Médio e Ensino Fundamental e para participantes dos eventos do Grupo;
- 100.000 cartazes distribuídos em escolas;
- 70 ônibus da empresa ATM⁵⁴ adesivados e mais de 2.000 cartazes internos colados nos veículos;

50 VTs disponíveis no anexo R.

51 Disponível em <http://www.slideshare.net/cracknempensar/crack-nem-pensar-2009?from=share_email> Acesso em 06 jun. 2010

52 Os dados numéricos também envolvem as mídias de Santa Catarina.

53 O programa Painel RBS não tem datas definidas, acontecendo quando a empresa julga interessante colocar em pauta assuntos relevantes para a comunidade, como as eleições.

54 ATM é uma empresa que conta com 9 marcas de ônibus, que operam no Rio Grande do Sul sob concessão do governo do Estado. Entre as marcas, encontram-se Guaíba, Vicasa e Soul. (Disponível em <atm-rs.com.br> Acesso em 12 jun. 2010)

- Caminhada contra o crack, em Osório, com mais de 2.000 participantes, e mobilização em Santa Cruz, Caxias do Sul, Santa Maria, Uruguaiana, Pelotas, Erechim e outras cidades;
- Apoio de 218 entidades, entre ONGs, escolas, organizações privadas, organizações públicas e Grupos regionais, através de envolvimento dos colaboradores (uso de camiseta), exposição da campanha e outras formas de ajuda;
- Engajamento de personalidades. Foram 8 times de futebol envolvendo seus craques e 22 personalidades vestindo a camiseta da campanha.

Elaboração da Comunicação

A criação da propaganda fica a cargo da agência Matriz. As peças gráficas utilizadas, como adesivos e cartazes, também foram elaboradas pelo departamento de arte da agência. No entanto, a organização dos eventos, o contato com celebridades e com as empresas parceiras é todo feito pela área de Comunicação Corporativa. O alinhamento entre marketing e conteúdo editorial parte da parceria entre as redações jornalísticas de todos os veículos de rádio, TV, internet e jornal do Grupo e a Comunicação Corporativa.

Observa-se, pois, que a elaboração da comunicação, no caso da marca Grupo RBS, vai além das obrigações da agência de propaganda, estando fortemente dependente da própria empresa. Ademais, a supervisão e aprovação do trabalho da agência também é prioridade na agenda da Comunicação Corporativa.

Mensuração dos Resultados

Conforme é indicado no referencial deste trabalho, a mensuração dos resultados em lucratividade para a empresa é uma missão árdua, pois ganhos financeiros objetivos não são facilmente calculados na área de marketing. Tratando-se da promoção de uma marca institucional, sem um produto físico sendo vendido, o desafio toma proporções ainda maiores. Os resultados que foram obtidos pela área podem dar algumas ideias sobre o sucesso da campanha como intervenção social. No entanto, em relação ao objetivo principal de fortalecer a imagem da RBS como uma marca socialmente prestativa, há poucas certezas. Os dados disponíveis, em relação ao Rio Grande do Sul, e que a RBS credita a sua campanha, são:

- Aumento de 42% no índice de denúncias no Viva Voz, o serviço nacional de orientações e informações sobre uso indevido de drogas;
- Destinação do governo do estado de R\$ 1.000.000 para combater o uso do crack;

- Aumento de 90% no índice de apreensões do crack no Rio Grande do Sul;
- 2009 como um dos anos de maior incineração de drogas no RS: 6 toneladas.

4.3 Propostas Incrementais para o Grupo RBS

Como pôde ser analisado após a identificação das práticas da área de Comunicação Corporativa, existe uma série de atividades que são realizadas de acordo com os conceitos teóricos abordados no primeiro capítulo do trabalho. No entanto, há também algumas lacunas, que poderiam ser superadas de acordo com as diretrizes sugeridas por Kotler (2006), Shimp (2009) e outros autores pesquisados. Neste momento final do quarto capítulo, busca-se contribuir sobre o que se tem na gestão de marcas na CIM, a partir do modelo empregado pelo Grupo RBS, visando a obter ainda mais proximidade com as políticas defendidas no trabalho.

Inicialmente, a proposta que se tinha era de sugerir um modelo para o Grupo RBS reordenar sua atuação na área. No entanto, ao longo do desenvolvimento do texto, percebeu-se que grande parte dos conceitos já é bem difundida, enquanto outros fatores ainda não são devidamente esclarecidos. Assim, surgiu a intenção de, ao invés de se propor uma única solução, elaborar argumentações específicas, que deem conta da realidade da RBS, validando propostas de ajustes pontuais na sua estrutura,.

Conhecimento de Marca: Mercado Anunciante

Assim como a RBS tem forte preocupação e desenvolve pesquisas para acompanhar a percepção da comunidade gaúcha em relação a sua marca, propõe-se que desenvolva um trabalho análogo em relação ao seu outro público-alvo de valor considerável: o mercado publicitário e seus clientes.

Compreendendo como este público enxerga a marca, seria possível elaborar planos de comunicação com mais segurança e assertividade. A proposta é estabelecer um cronograma para as pesquisas, o que poderia também compreender as pesquisas de público geral. Por exemplo, a definição de uma pesquisa de cada tipo a cada ano poderia facilitar a organização da área e serviria como garantia de dados sempre atualizados sobre o conhecimento de marca dos principais mercados da marca.

As Correntes da Âncora Grupo RBS

Na última pesquisa sobre a marca, observou-se que várias bandeiras que a RBS utiliza na sua comunicação são vistas, também, como atributos da concorrente Record. Além disso, os inúmeros diferenciais estabelecidos para a marca dificultam a implantação de um foco na comunicação. Portanto, seria interessante que a empresa seguisse valorizando as “correntes” que compartilha com a concorrência, até para servir como ponto de paridade na categoria. No entanto, na sua comunicação, poderia valorizar os diferenciais únicos do Grupo RBS. Isto daria mais força a estes atributos e diminuiria a série de, hoje, 9 bandeiras que sustentam a marca. O número elevado pode levar o mercado-alvo à confusão, em vista de tantas mensagens diferentes.

Relembra-se quais são as 9 bandeiras do Grupo RBS: ética; responsabilidade social; produtos de qualidade; liderança; acessibilidade; independência editorial; multimídia; inovação; solidez empresarial. Destes, inovação e ética são objetivamente apontados como atributos da concorrência. Além disso, ressaltou-se, na pesquisa, que imparcialidade e apoio na construção da opinião são características da concorrência, o que tira força do fator imparcialidade editorial, já consagrado na RBS. Outro ponto que pode ser levantado é a relação íntima entre acessibilidade e multimídia. Atualmente, o multimídia tem exatamente o objetivo de tornar o produto mais acessível, sendo este o grande diferencial buscado. Seria possível juntar os dois atributos, dando-lhe o nome de “acessibilidade multimídia”, o que conotaria tanto a acessibilidade da linguagem e do preço do produto quanto da forma como se chega a ele.

Assim sendo, sugere-se que as 9 bandeiras sigam existindo, mas que, na comunicação de marketing, o foco recaia sobre 5, o que já poderia aproximar a empresa do seu posicionamento de mercado, além de diminuir o número de mensagens diferentes sendo exibidos pela marca. As 5 correntes da âncora RBS seriam, pois: responsabilidade social; produtos de qualidade; liderança; acessibilidade multimídia e solidez empresarial.

Além destes 5 atributos, propõe-se, também, uma reflexão sobre a formalização da valorização regional da RBS, pois este ponto pode ser considerado um dos mais legítimos da marca, mas não é explorado, por exemplo, pelo seu posicionamento.

Considerações Acerca do Posicionamento

O posicionamento utilizado pela RBS atende à diretriz de que este deve indicar qual a percepção que o consumidor tem da marca. Da mesma forma que na questão das correntes, não pode trazer muitas ideias distintas, para não provocar desorientação. Um diferencial dominante deve

ser valorizado como posicionamento. A escolha de priorizar o atributo “comunicação”, com “comunicação é a nossa vida”, ressalta a atuação multimídia e a presença incontestada da RBS junto a seus públicos.

Os outros vários atributos da empresa acabam perdendo espaço, pois não são o foco da marca. No entanto, o estabelecimento de pontos de paridade e pontos de diferença pode contribuir exatamente para eliminar esta dificuldade. Desta forma, quando do desenvolvimento de alguma campanha ou outra comunicação de marketing, a empresa poderá ter a mão quais são estes pontos, para, conjuntamente com a mensagem central, do posicionamento da empresa, ser transmitido algum outro importante atributo da marca.

Através do raciocínio lógico, pode-se concluir que a formalização das “correntes” de Aaker, ou os diferenciais da marca, comporiam estes pontos. Tendo eles sido redigidos e comunicados a toda a empresa, seria possível esclarecer para a própria área de Comunicação Corporativa quais são as características da marca e quais devem ser utilizadas para cada estratégia de marketing que for realizada. Sugere-se que os pontos de paridade e diferença citados sejam avaliados pela empresa e que passem a fazer parte do escopo de conhecimento dos profissionais de Comunicação Corporativa, sendo também transmitidos a outros setores, como marketing, planejamento, Departamento Comercial e para a diretoria.. Além desses pontos, insiste-se na valorização regional como grande diferencial, estando relacionada com as campanhas de preocupação social com a comunidade e com o enfoque dos produtos predominantemente voltado ao gaúcho.

Uma solução para a marca seria realizar novamente a pesquisa junto a seus públicos e uma reunião do comitê editorial junto à Comunicação Corporativa para se repensar estes pontos com mais segurança.

Valor Financeiro da Marca

O Grupo RBS não conta com qualquer pesquisa que indique o valor financeiro de sua marca, até por ter capital fechado. A intenção existe, mas esta valoração não está entre as prioridades. As inúmeras instituições que poderiam fazer este trabalho, através de suas diferentes metodologias, poderiam ter seus trabalhos avaliados pelo setor de Comunicação Corporativa. Afinal, como já abordado, companhias como a Interbrand possuem conhecimento suficiente para avaliar financeiramente uma marca levando em conta todos os atributos e todas as percepções que compõem, de alguma forma, o valor agregado da marca.

Qualidade Percebida no Canal de Distribuição: Agência de Publicidade

Também é importante destacar como participante no canal de distribuição a agência que atende a Comunicação Corporativa. Um trabalho exclusivo para motivá-los, inclusive contando com a colaboração da área de RH, em relação à marca Grupo RBS aparece como alternativa para a valorização da imagem da empresa, pois, além do seu trabalho para a marca tender a melhorar, é possível que estes também incentivem o boca a boca positivo. Reforça-se que, caso a marca não seja bem vista por estas pessoas, podem fazer um boca a boca negativo tão ou mais forte do que no caso de satisfeitos.

Além da agência de propaganda, outros possíveis fornecedores de serviços que trabalham junto à Comunicação Corporativa podem ter uma atenção especial em relação a sua opinião quanto à marca Grupo RBS.

Promessa de Marca

O Grupo RBS poderia, assim como tem seu posicionamento, ter sua promessa de marca registrada. Sugere-se que exista uma promessa diferente para o mercado anunciante e para a comunidade gaúcha. Algumas possibilidades são:

Proposta de promessa para a comunidade gaúcha: “O que tem a ver contigo está aqui.”

Proposta de promessa para o mercado-anunciante: “O que tem a ver com teu cliente está aqui”.

Essas promessas deveriam ser utilizadas para treinamento e distribuídas internamente, não sendo tão relevante expô-las ao público, por mais que não haja nenhum problema em divulgá-las. Elas apenas não foram elaboradas com um enfoque publicitário, com a intenção de serem divulgadas. São textos diretos, voltados para a compreensão dos colaboradores relacionados à área de Comunicação Corporativa.

Falar com uma Única Voz

A RBS tem diferentes linhas de comunicação para a sua marca. Registrá-las e separá-las claramente poderia facilitar um padrão de comunicação. O autor deste trabalho não teve acesso a todos os tipos de público com que a empresa fala, nem às diferentes linhas utilizadas para atingi-los, mas existem alguns padrões que poderiam ser seguidos. Destacam-se três perfis distintos: *campanhas comunitárias*, *datas comemorativas* e *premiações institucionais*. Por exemplo, as campanhas relacionadas a datas comemorativas poderiam ter seus anúncios padronizados. Em 2009,

a campanha de carnaval valorizava a atuação multimídia da empresa para este evento. Mas, em relação ao Ano Novo, a campanha trazia uma mensagem institucional. Para as datas comemorativas, a linha criativa poderia seguir um padrão. Já nas campanhas para anunciar premiações da marca, o padrão seria outro, e as campanhas de cunho social seriam de outra forma. Tendo esta separação clara e o estabelecimento de alguns critérios facilitaria o entendimento das mensagens.

No entanto, deve-se deixar claro que estas diretrizes serviriam para facilitar a compreensão do público, não para podar a criatividade dos envolvidos no processo. Teria, pelo contrário, o sentido de deixar o objetivo da comunicação de marketing ainda mais claro.

O Ponto de Partida da Comunicação de Marketing

Esta característica enfrenta objetivamente uma diferença entre a teoria e a prática do Grupo RBS em ambos os grandes públicos-alvos da comunicação da marca corporativa.

Os anúncios voltados para os anunciantes advêm principalmente de premiações, coberturas multimídia de grande porte e outras atividades relacionadas ao mercado empresarial. Entretanto, não há dados para confirmar que estas pessoas estão interessadas em receber as informações que são passadas, nem se a forma como elas são passadas está de acordo com o que estas pessoas consideram interessantes. Indica-se que, ao invés de partir da premissa de que a RBS está fazendo algo interessante de comunicar, poderiam pensar no que estas pessoas gostariam de ouvir e, desta forma, conquistar ainda mais sua simpatia.

Em relação às campanhas institucionais, pode-se considerar temerário mexer em uma estrutura que vem trazido resultados satisfatórios para a empresa há anos. No entanto, a lógica do tema que parte do comitê editorial para fora também contradiz o princípio de marketing aqui abordado. É bem verdade que os dados são embasados na apuração jornalística, mas pesquisas com o público com o fim de determinar a pauta mais interessante de cunho social para a comunidade poderia trazer resultados ainda mais consideráveis.

Objetivos da Comunicação

As bandeiras da marca servem como diretrizes gerais da comunicação, mas como a construção e a gestão da marca são baseadas em inúmeras campanhas, a RBS poderia estabelecer que uma definição de objetivos específica para cada campanha fosse definida antes do início de sua concepção. Desta forma, o trabalho de todos os envolvidos no desenvolvimento das ações de

comunicação seria facilitado, além de, posteriormente, poder existir uma forma de mensurar o resultado da campanha: através do cumprimento ou não dos objetivos. Sem dúvida, os objetivos deveriam estar relacionados com as bandeiras da marca.

Mensuração dos Resultados

A RBS poderia se preocupar não apenas com os resultados socialmente positivos de suas campanhas, mas também em medir o quanto o seu público-alvo associa sua marca à causa defendida. Não é uma forma de contagem monetária do investimento, mas lembremos que, tratando-se de Comunicação Corporativa, esta medida é ainda menos palpável. Portanto, realizando pesquisas junto ao mercado-alvo, em campanhas relevantes para a empresa, a Comunicação Corporativa pode medir sua influência na percepção do consumidor.

No caso da campanha “Crack, Nem Pensar”, por exemplo, descobrir a quais marcas as pessoas associam o combate ao tráfico, quais as medidas que elas acham que a RBS tem tomado e questões deste tipo poderiam ajudar a medir mercadologicamente os esforços da companhia. Afinal, as mudanças sociais provocadas são de suma importância, mas não estão no escopo da comunicação de marketing.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização deste trabalho, o pesquisador teve a oportunidade de adquirir novos conhecimentos de gestão de marca e comunicação de marketing, de fundamentar teoricamente suas percepções e de desenvolver seu pensamento crítico em relação às teorias estudadas. Ademais, o tema possibilitou que houvesse uma investida em uma área pouco explorada pelo autor deste trabalho, que atua no departamento de produto da empresa. Portanto, a possibilidade de conciliar os estudos de um assunto de interesse particular com a atuação profissional, sob um tema que não faz parte do dia a dia, resultou em uma base mais sólida para o pesquisador realizar seu trabalho.

O objetivo geral de *identificar e analisar o processo de Comunicação Integrada de Marketing utilizado pelo Grupo RBS na estratégia de gestão da marca* foi alcançado, pois se detectaram práticas desta abordagem em diferentes momentos – e em diferentes níveis – nas estratégias da área de Comunicação Corporativa. A discussão acerca das práticas identificadas foi discutida, em especial no quarto capítulo, em que a relação com os conceitos e a contribuição do autor foram priorizados.

Ressalta-se que, na percepção prévia do autor, a gestão da marca e da comunicação de marketing da RBS estaria aquém em relação às teorias básicas da área. Quando da escolha do tema, a impressão era de que haveria um vasto número de teorias essenciais que não estariam sendo cumpridas. No entanto, contrariando as expectativas, observou-se que a RBS está de acordo com a maior parte das diretrizes estudadas. A contribuição deste trabalho foi identificar alguns elementos para os quais foram sugeridos ajustes pontuais, que podem levar a empresa a níveis ainda mais altos de gerenciamento de marketing.

Tendo em vista que resultados de pesquisas indicam a marca Grupo RBS como *top of mind* e sinônimo de comunicação, além de outras realizações bem-sucedidas demonstradas ao longo do trabalho, conclui-se que a gestão da marca Grupo RBS é feita de forma competente junto ao grande público gaúcho. Ao analisarmos o caso da campanha “Crack, Nem Pensar”, fica evidente que a utilização de um plano de comunicação baseado na CIM (como foi esta e outras campanhas) atingiu seus objetivos no fortalecimento da marca.

No entanto, também se observou que os resultados positivos pesquisados pela marca referem-se, majoritariamente, à comunicação voltada à população gaúcha, tendo poucas confirmações de sucesso em relação ao público anunciante especificamente, ou a outros *stakeholders*. Ainda há ajustes a serem feitos - como a definição do tema das campanhas sociais partir das percepções do público-alvo, não do comitê editorial.

Considera-se que os objetivos específicos também tenham sido atingidos ao longo do trabalho. O primeiro objetivo específico, de fazer uma revisão teórica dos conteúdos de marca e CIM, foi explorado ao longo do segundo capítulo, voltado exatamente a analisar os conceitos de autores especialistas nestas áreas do conhecimento. Conforme já citado, diferentes autores categorizam os conhecimentos destas áreas de diferentes formas, portanto, o esforço para a contemplação de todos os temas essenciais das áreas foi o grande desafio no cumprimento desta etapa, principalmente em identificar a CIM como elemento fundamental no processo de gestão de marcas.

O segundo objetivo específico consistia em apresentar o Grupo RBS e a administração da sua marca institucional, o que foi realizado no terceiro capítulo, juntamente com a explanação do estudo de caso desenvolvido e a metodologia aplicada, permitindo mapear a estratégia de CIM do Grupo RBS em sua gestão da marca corporativa.

Identificar as práticas da instituição constituiu-se no terceiro objetivo específico, o que foi discutido nos itens 4.1 e 4.2. Nestes dois itens, e de forma objetiva no item 4.3, o autor trouxe sua contribuição com base na pesquisa realizada, encontrando alguns espaços pertinentes de crítica para uma atuação profissional, do Grupo RBS, condizente com as teorias da área. Desta forma, cumpriu-se também o quarto objetivo específico.

Referências Bibliográficas

AAKER, David A. Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca. 14. ed. São Paulo: Campus/Elsevier, 1998.

FABRES, Bárbara. Gestão da Marca Grupo RBS: auto-análise, gerenciamento, disseminação e consolidação da marca corporativa. Projeto Aplicativo do Programa de Trainees 2009 do Grupo RBS. Porto Alegre: Grupo RBS, 2010.

FRANÇA, Fabio. Manual da qualidade em projetos de comunicação. São Paulo: Pioneira, 1997.

Grupo RBS - Rede Brasil Sul de Comunicação. Comunicação é a nossa vida: 1957-2007 = Communication is our life. Porto Alegre: Grupo RBS, 2007.

KAHNEY Leonard. A cabeça de Steve Jobs. Rio de Janeiro: Agir, 2008.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de Pesquisa em comunicação: formulação de um modelo metodológico. 2.ed. São Paulo: Loyola, 1994.

MARTINS, Jorge Santos. Redação publicitária : teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NEUMEIER, Marty. The Brand Gap = O abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégia e o design. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

———. Zag: a estratégia número 1 das marcas de sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PINHO, José Benedito. O poder das marcas. Sao Paulo: Summus, 1996.

RIES, Al. As 22 consagradas leis do marketing. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

ROBERTS, Kevin. Lovemarks: o futuro além das marcas. São Paulo: M. Books, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHIMER, Lauro. RBS : da voz-do-poste à multimídia. Porto Alegre: L&PM, 2002.

SCHUSTER, Marcos. RBS, 50 anos, mas com uma marca bem novinha. Disponível em: <http://www.revistapress.com.br/root/materia_detalhe.asp?mat=74>. Acesso em: 28 maio 2010.

SHIMP, Terence. Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

STRUNCK, Gilberto Luiz. Como criar identidades visuais para marcas de sucesso : um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores. 2.ed., Rio de Janeiro: Rio Books, 2003.

SUZUKI, Anik. A Área de Comunicação Corporativa e a Marca Grupo RBS. Porto Alegre, Grupo RBS, 4 jun. 2010. Entrevista concedida a Ricardo Boklis Golbspan.

Anexos