

Desafios e *convergências* na gestão da marca e reputação

Seus impactos na sustentabilidade da empresa

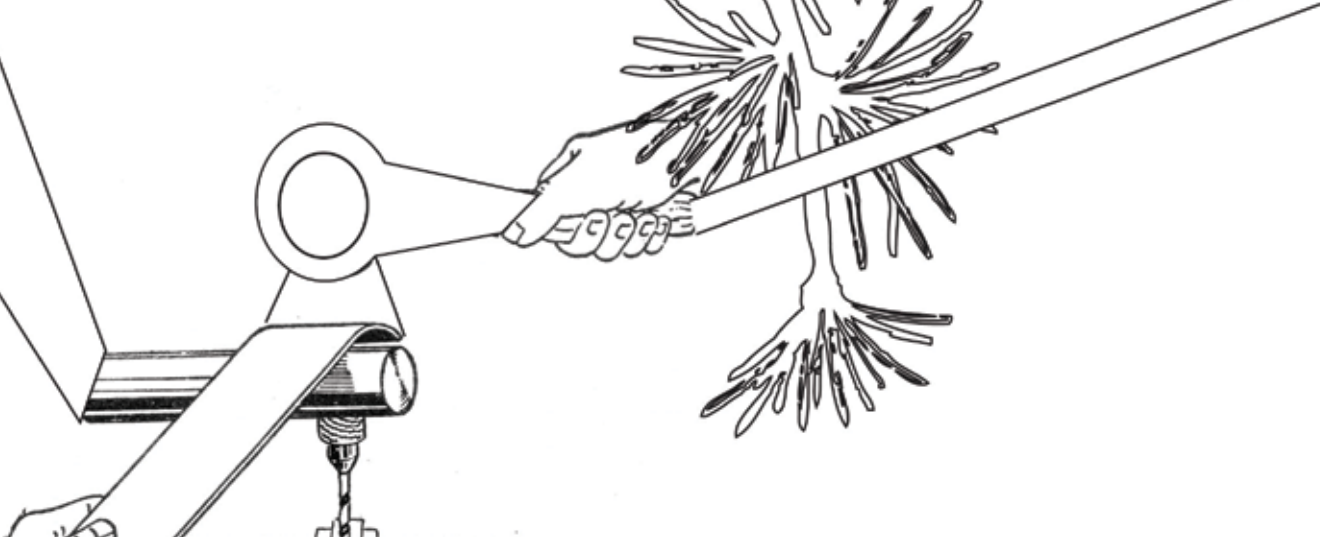
POR **LEONARDO ARAÚJO E ANA LUÍSA DE CASTRO ALMEIDA**

O imperativo do *triple bottom line* – que focaliza os resultados da empresa mensurados em termos econômicos, ambientais e sociais – repercute em vários domínios funcionais no contexto da gestão sustentável, definida aqui como aquela capaz de gerar resultados comprometidos com a longevidade responsável do negócio. Um dos domínios funcionais, cujas estratégias e táticas devem ser repensadas amplamente nesse contexto, refere-se ao *branding*, como disciplina que lida com a gestão da marca, na dimensão corporativa e no nível dos produtos e serviços da empresa.

Inserida no âmbito da estratégia mercadológica (quando foca o posicionamento do produto) e no contexto da comunicação empresarial (quando abrange a imagem institucional), a gestão da marca vem ganhando espaço crítico no cenário do marketing, em tempos de competição acirrada, globalização dos mercados e democrática disseminação de informações entre as empresas e seus diversos *stakeholders*. Nesse sentido, as expectativas dos clientes – um dos *stakeholders* ao qual o marketing dedica grande parcela de sua atenção – ultrapassam a oferta coerente de produtos e

serviços, alcançando um patamar de exigência relacionado com atitudes responsáveis e compromissos éticos da empresa. A discussão do *branding* em um contexto tão amplo nos conduz à reflexão sobre sua convergência com a gestão da reputação, que representa o somatório das percepções de todos os *stakeholders* a respeito da empresa.

DESAFIOS DO *BRANDING* SUSTENTÁVEL Nesse sentido, devemos refletir sobre os desafios impostos à gestão da marca que repercutem diretamente sobre os resultados da reputação. Não podemos mais definir uma estratégia de *branding*, ainda que na dimensão do posicionamento de um produto, sem considerar seus impactos na reputação da empresa. Se considerarmos que o produto, como entidade básica do marketing, representa um dos principais elos de relacionamento com o cliente, a estratégia de *branding* deve guardar rigorosa sintonia com sua efetiva proposta de valor, ou seja, com seus atributos funcionais ou intrínsecos e com seu nível de qualidade extrínseca (imagem de marca, posicionamento subjetivo, conteúdo de mensagens). A falta de sintonia resulta em perda



de vendas, evasão de clientes e, principalmente, em ranhuras na reputação da empresa. Não raro, empresas que prometem muito e cumprem pouco em relação às suas ofertas ao mercado tendem a ter baixos índices de reputação, segundo atestam pesquisas do Reputation Institute (instituto de geração de conhecimento e pesquisa em reputação, fundado em 1997, pelos professores Charles Fombrun e Cees van Riel, com atuação em 20 países; em 2006, iniciou suas atividades no Brasil).

Por outro lado, na dimensão do *branding* corporativo, o grande desafio reside na sedimentação, entre todos os membros da organização, de uma visão estratégica e holística sobre a marca, ou seja, um propósito maior compartilhado entre todos na empresa que deve reforçar positivamente as propostas de valor posicionadas no mercado, via *branding* de produtos.

A argumentação em torno dos desafios e convergências na gestão da marca e da reputação reside fundamentalmente na coerência entre *ser* (como somos) e *ser visto* (como nos percebem). Nesse sentido, o adágio *walk the talk* reflete a idéia de um fio condutor que garante a necessária coerência entre *o que se diz* e *o que se faz* na empresa. Trazendo essa questão para a dimensão do *branding* e da reputação, o círculo virtuoso entre as estratégias de *branding* de produtos e corporativo representa uma sinergia extremamente positiva que interfere na percepção dos *stakeholders*. A garantia de uma densa e positiva teia de percepções sobre a empresa representa, portanto, um fator crítico para a sua boa reputação e sustentabilidade, aliada a outros clássicos indicadores de desempenho referentes ao crescimento e à rentabilidade do negócio.

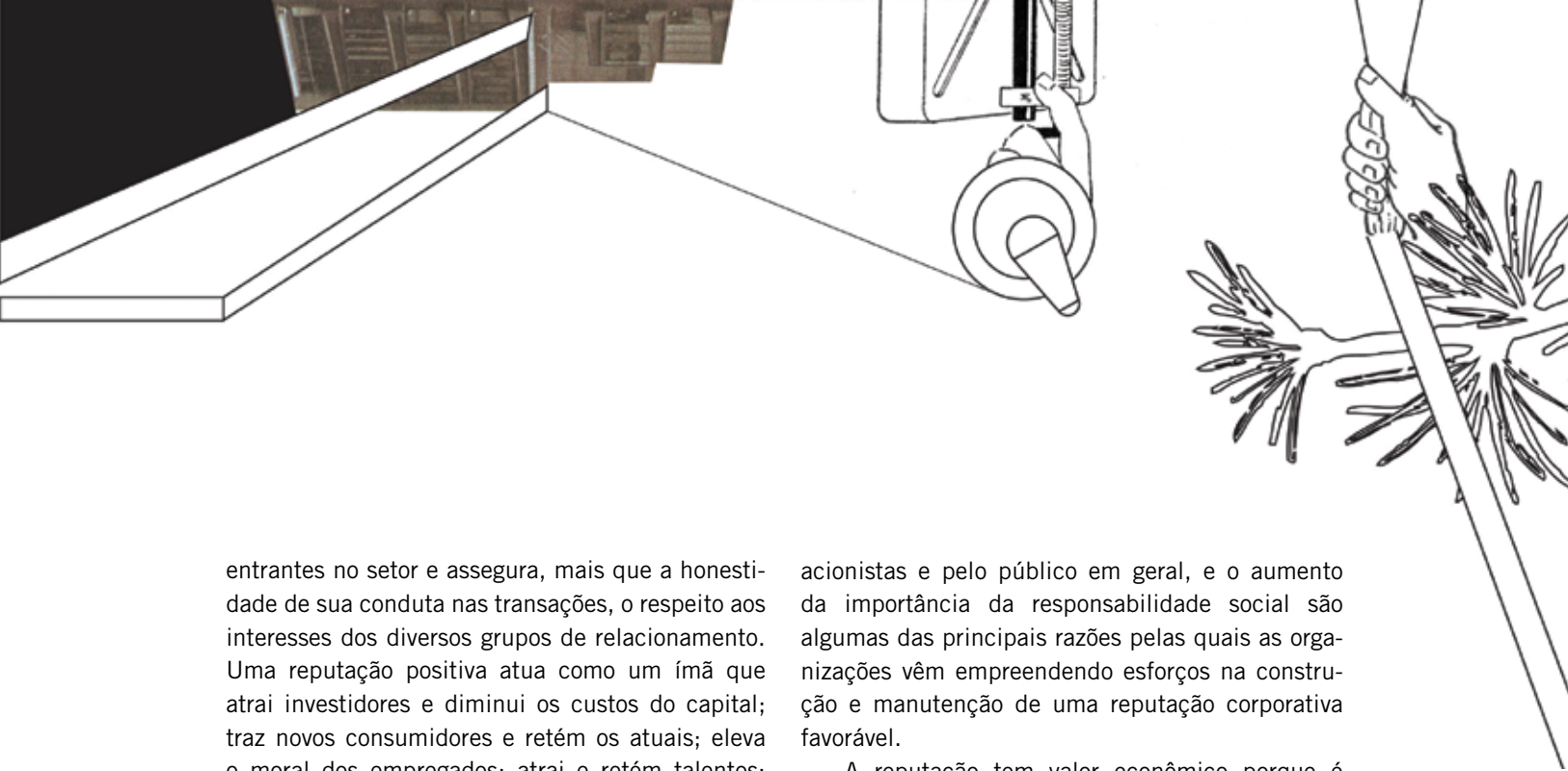
No âmbito do *branding* de produtos, a tradicional abordagem de funil, onde são engendrados os principais passos do posicionamento, visando ativar ações do cliente (conhecimento, considera-

ção, experiência e lealdade) em relação à proposta de valor ofertada, a questão da experiência do cliente precisa ser tratada de forma cada vez mais estruturada e estratégica pelas empresas. Afinal, qualquer distância entre identidade projetada pela empresa e experiência vivida pelo cliente pode ser danosa para a construção da reputação. A excelência na gestão da experiência do cliente é, portanto, fator crítico de sucesso na gestão da marca e da reputação. Da mesma forma com que as empresas se esmeram na definição de sua visão e de sua missão, deveriam trazer à tona, de forma estruturada, uma reflexão estratégica entre todos os segmentos funcionais: o que significa para nós e que valor tem a experiência dos clientes com nossos produtos e serviços?

Na dimensão *branding* corporativo, segundo conceitos defendidos pela professora Majken Schultz, da Copenhagen Business School, as empresas devem articular estratégias que vão além da otimização de sua identidade e expressividade institucional, atingindo uma abrangência que inclui o estabelecimento de relacionamentos internos e externos de longo prazo com diversos *stakeholders*. Implica afirmar que a gestão eficaz da marca corporativa depende essencialmente de uma rede de relacionamentos sinérgicos, articulados por uma filosofia de negócios bem definida, um envolvimento visceral das pessoas com o significado da marca e por processos organizacionais que garantam a efetividade e continuidade dos relacionamentos. São esses relacionamentos que podem definir se a empresa terá uma reputação forte e positiva ou fraca e negativa.

A GESTÃO DA REPUTAÇÃO COMO ATIVO ESTRATÉGICO

Pesquisas revelam que a reputação distingue a qualidade dos produtos e serviços; assegura a garantia de contratos; legitima o comportamento da empresa; atua como uma força que inibe novos



entrantes no setor e assegura, mais que a honestidade de sua conduta nas transações, o respeito aos interesses dos diversos grupos de relacionamento. Uma reputação positiva atua como um ímã que atrai investidores e diminui os custos do capital; traz novos consumidores e retém os atuais; eleva o moral dos empregados; atrai e retém talentos; contribui para melhores negociações com fornecedores e prestadores de serviço; e leva a uma cobertura mais justa da mídia.

A partir da percepção de que a reputação tem impactos sobre os resultados empresariais, tornou-se necessário entender como se dá o processo de sua construção, como lidar com a reputação no dia-a-dia da organização, como sustentá-la durante os anos e como trabalhar as diversas expectativas de diferentes grupos de relacionamento. Esse tem sido um dos grandes desafios das organizações na atualidade, visto que a maioria das empresas dispõe muitas vezes de recursos tão similares para competir entre si, que a decisão por uma ou outra poderá ocorrer levando-se em conta sua reputação.

Embora alguns autores utilizem os conceitos de imagem e reputação organizacional como sinônimos, recentes estudos sobre reputação destacam duas características distintas: reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e comportamentos da organização. A reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento.

Quando falamos de reputação devemos entender que se trata de uma percepção dos diversos segmentos de públicos que se relacionam com a organização e se constrói a partir de múltiplas e diversas fontes de informação e experiência. A proliferação da informação e das mídias, a transparência na condução dos negócios exigida pelos

acionistas e pelo público em geral, e o aumento da importância da responsabilidade social são algumas das principais razões pelas quais as organizações vêm empreendendo esforços na construção e manutenção de uma reputação corporativa favorável.

A reputação tem valor econômico porque é difícil de imitar. Competidores não podem simplesmente replicar as características e os processos organizacionais singulares que geram a reputação. Talvez ela seja, de todas as bases de diferenciação, a mais difícil de reproduzir. A reputação é, nessa perspectiva, uma fonte de geração de vantagem competitiva sustentável e o recurso intangível mais importante de uma organização.

Para que se estabeleça um processo de gestão eficaz da reputação, a organização deve cuidar de quatro importantes aspectos que influenciam suas relações internas e externas: a percepção dos *stakeholders* externos; o alinhamento dos empregados à estratégia organizacional; a cobertura da mídia e as mensagens corporativas produzidas e veiculadas pela organização.

Uma das metodologias de análise da percepção dos *stakeholders* externos, desenvolvida pelo Reputation Institute – o modelo de pesquisa RepTrak® – propõe a análise da reputação considerando sete dimensões: Produtos e Serviços, Inovação, Liderança, Cidadania, Desempenho Financeiro, Governança e Ambiente de Trabalho. Os resultados de pesquisas mostram que cada um desses fatores interfere diretamente no grau de admiração, respeito e confiança dos indivíduos em relação às organizações. Cada uma dessas dimensões pode variar de acordo com a cultura e o desenvolvimento social do país. No Brasil, os estudos indicam que a dimensão responsabilidade social tem um valor significativo no peso da reputação e as pessoas valorizam as ações de empresas que contribuam para o desenvolvimento do País.

O segundo aspecto importante na gestão da reputação é o alinhamento dos empregados com as estratégias organizacionais. Em geral, as organizações investem tempo, esforço e muito trabalho na definição de suas estratégias e, nem sempre, o mesmo empenho é dedicado a fazer com que os empregados conheçam, entendam, apóiem e executem as estratégias. O *gap* entre a definição de estratégias e a sua execução influencia diretamente a reputação. A falta de alinhamento interno repercute externamente, gerando muitas vezes imagens dúbias. Isso ocorre, por exemplo, quando a empresa divulga e promete algo que nem sempre os empregados conseguem entregar aos clientes. As expectativas geradas não são atendidas, os resultados fragilizam a relação empresa-cliente e a credibilidade se perde.

O terceiro aspecto que a empresa deve cuidar de forma efetiva é a cobertura da mídia. Nos últimos anos, a imprensa tem ampliado o espaço de cobertura dos negócios e empresas, reconhecendo o interesse maior da sociedade pelo tema. Além do tradicional papel de disseminar informações, a imprensa vem também assumindo a função de vigiar o comportamento das empresas. Alguns exemplos são as coberturas de crises empresariais como da Parmalat, Ford e Firestone, que afetam diretamente as ações das empresas. Estudos realizados, avaliando 17 crises empresariais, comprovam que depois de passar por uma crise uma empresa leva, em média, dois anos e meio para se recuperar e voltar a atuar nos mesmos patamares de antes da crise. Os resultados indicam também que as empresas de reputação mais forte conseguem reduzir esse tempo significativamente.

O quarto aspecto determinante na gestão da reputação são as mensagens corporativas produzidas e veiculadas pela empresa por meio de seu processo de comunicação. Somando-se às ações gerenciais, uma política de comunicação eficaz pode contribuir significativamente para criar e sustentar a reputação. Observa-se que através do processo de comunicação a organização demonstra suas habilidades, competências e conhecimentos específicos que poderão lhe garantir uma posição diferenciada.

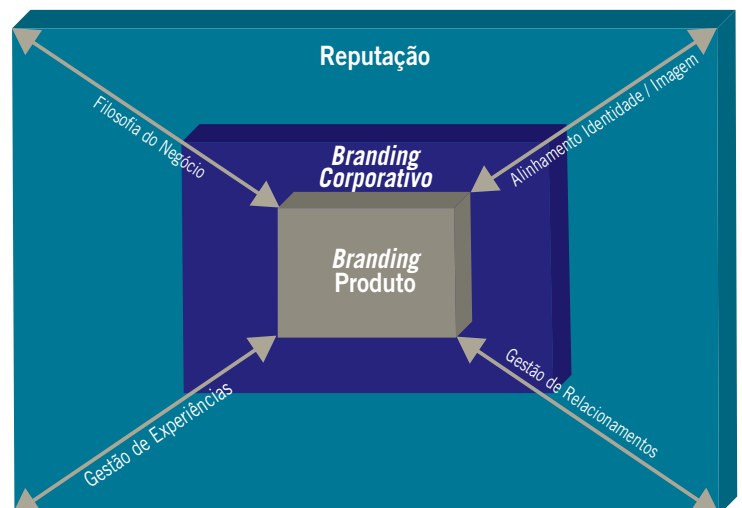
O VALOR DA CONVERGÊNCIA ENTRE **BRANDING** E **REPUTAÇÃO**

Como reputação é a soma das percepções sobre a capacidade de a empresa gerar valor para os seus diversos públicos, como fornecedores, clientes, investidores, funcionários e comunidade, o desafio para as empresas está na capacidade de gerenciar seus relacionamentos, desenvolvendo ações e comportamentos que sejam consistentes, coerentes e transparentes. Grande parte do relacionamento da empresa com seus *stakeholders* se dá no processo de gestão de sua marca, seja no nível de produto e/ou no nível corporativo. Por isso, a marca deve ser estrategicamente gerenciada como um conjunto de experiências e, ainda, como um dos ativos econômicos mais importantes para a empresa, por ser distintivo, agregar valor ao negócio, ser único e intransferível. Se por um lado são grandes os desafios da gestão da marca, por outro, os resultados positivos na percepção dos *stakeholders* seguramente vão sustentar uma reputação forte e positiva que permitirá às empresas uma sustentabilidade apoiada no *triple bottom line*. Comprova-se, assim, o retorno estratégico para a empresa do gerenciamento sinérgico entre *branding* de produto e corporativo, e a reputação.

LEONARDO ARAÚJO é professor de Marketing da Fundação Dom Cabral, mestre em Administração pela PUC-MG.

ANA LUÍSA DE CASTRO ALMEIDA é professora convidada da Fundação Dom Cabral e professora da PUC-MG, doutora em Administração pela UFMG e representante acadêmica do Reputation Institute no Brasil.

FIGURA | *BRANDING* E REPUTAÇÃO: CONVERGÊNCIA ESTRATÉGICA



Marca e sustentabilidade: a jornada do Banco Real

Na gestão do negócio com foco na sustentabilidade, a marca significa para o Banco Real um ativo estratégico que deve gerar valor para a empresa e seus diversos *stakeholders*. A partir da crença de que a marca representa fundamentalmente uma cultura e se insere em uma dinâmica de relações com vários públicos, é por meio dela que a empresa estabelece sua visão de negócio. Assim, muda o foco da gestão da marca – de um instrumento de marketing para uma ferramenta de gestão estratégica, cujo valor e atratividade impactam o desempenho da empresa no presente e no futuro.

A jornada do *branding* sustentável – iniciada a partir da fusão do Banco Real com o ABN AMRO Bank – demandou um enorme esforço da empresa nos últimos seis anos, envolvendo todos os funcionários. “Não tratamos a marca de maneira centralizada e acreditamos que todas as pessoas na organização são responsáveis de alguma forma por sua gestão – ela é o resultado de um conjunto de experiências vivenciadas por todos”, afirma Paula Nader, superintendente de Planejamento e Gestão da Marca do Banco Real. Um dos principais desafios foi conscientizar os colaboradores sobre sua responsabilidade no processo. “Tivemos que desenvolver nas pessoas a consciência de que a marca não tira férias”, explica Paula Nader.

Várias ferramentas de gestão da marca têm sido utilizadas pelo Banco e uma das mais marcantes é a realização de *workshops* e oficinas, envolvendo vários escalões da empresa, em que se discutem os atributos pelos quais o Banco gostaria de ser percebido e as práticas na organização que devem reforçá-los. Nesse contexto, a percepção da marca é algo construído a partir de conteúdos e práticas. “Decididamente, a percepção da marca do Banco é construída ou destruída a partir das pessoas que estão no comando e de todas as demais, e é um grande desafio aproximá-las desse assunto”, confirma a superintendente.

O “plano da marca” no Banco Real é articulado a partir da definição da essência da marca, com sua visão, missão, valores, posicionamento e linguagem. Nesse sentido, todos os pontos de contato com a marca são considerados como elos e canais de experiência e podem se manifestar por meio dos produtos/serviços, *website*, extrato de conta, publicidade, patrocínios, eventos e agências, folheteria, consultoria financeira, etc. O plano é monitorado por alguns indicadores, como a percepção dos atributos da marca, sua atratividade e a recomendação do Banco pelos clientes e outros *stakeholders*.

“Sustentabilidade para nós é coisa do dia-a-dia e está inserida na visão da marca”, enfatiza Paula Nader. A gestão da marca no Banco Real está, portanto, inserida no contexto da jornada de sustentabilidade da empresa, que abrange quatro grandes dimensões: institucional, negócios, gestão e investimento social/cultural. A atratividade da marca reside na sua capacidade de gerar valor em todas essas dimensões – desde o valor tangível, relacionado com o capital, até os valores intangíveis, ligados à imagem e à reputação da empresa.



Desafios da gestão da marca nas organizações

A professora Majken Schultz, da Copenhagen Business School (Dinamarca), analisa nesta entrevista algumas estratégias de gestão da marca empresarial.

Em sua opinião, que políticas devem ser criadas e implementadas para intensificar o compromisso dos empregados de forma que a organização possa entregar uma promessa de marca confiável, fortalecendo sua reputação?

O maior desafio das empresas é conseguir colocar a marca por trás de todas as práticas já existentes – significa utilizar os valores e as tradições que sustentam a marca para dar visibilidade e justificar as práticas adotadas pela organização. Ao mesmo tempo, permitir que esses valores estimulem a criatividade dos empregados como forma de fazer a diferença. Isso envolve desde práticas de Recursos Humanos e Comunicação Interna até o Desenvolvimento de Produtos. Um bom exemplo é o da Southwest Airlines, empresa aérea norte-americana que integrou tudo, desde o recrutamento e o serviço ao consumidor até as formas de mensuração de resultados e o caráter descontraído da marca. O foco é como fazer a diferença e assegurar que os valores da marca estejam atrelados ao comportamento no dia-a-dia de todos os funcionários.

O branding corporativo leva à diferenciação, uma das bases para construir uma reputação favorável. Que competências uma organização deve ter para implementar e administrar com sucesso uma marca corporativa?

No cenário mais amplo, há duas competências cruciais. A primeira é saber quem você é e manter o foco na idéia central por trás da marca. Inúmeras organizações são vítimas de dispersão estratégica ou de extensões desordenadas da marca, estimuladas por ganhos de curto prazo. A segunda competência é ser capaz de ouvir e responder aos seus *stakeholders* internos e externos. Numerosas marcas caíram prisioneiras da arrogância corporativa e perderam contato com seus públicos preferenciais. Essas duas competências demonstram o desafio essencial da gestão da marca corporativa – se manter fiel à sua idéia central, enquanto se adapta a um mercado em constante mudança. As competências necessárias mudam ao longo do ciclo de vida de uma marca corporativa. A dedicação e as habilidades visionárias por trás das marcas são muito diferentes da tenacidade e da visão estratégica necessária quando temos que lutar contra os silos interdepartamentais e o narcisismo corporativo, que trazem o risco de destruir marcas maduras e com muitos anos de sucesso.

Como as organizações devem trabalhar para alinhar a gestão da marca com a gestão da reputação?

Uma reputação forte é resultado de longo prazo em uma gestão de marca que dá especial atenção à importância dos *stakeholders* relevantes para a organização. Acabamos de saber pelo RepTrak Global 2007, pesquisa realizada pelo Reputation Institute, que a empresa Lego é a marca corporativa com mais alta reputação no mercado dinamarquês. A empresa passa por um processo de mudança, provocado por sérios problemas financeiros ocorridos depois de décadas de sucesso contínuo. Além do processo de otimizar seu modelo de negócio, a gestão da marca mudou de três formas. Em primeiro lugar, voltou a se dedicar aos brinquedos “tijolinhos de construção” – concluiu que não tinha sido capaz de cumprir sua promessa de marca de qualidade sem fim e de diversão fora do seu negócio central. Dessa forma, focou e revitalizou a identidade da marca. Em segundo lugar, a Lego se engajou em uma colaboração muito mais próxima com seus parceiros de varejo e se abriu para novas formas de customização. E, por último, mudou de atitude em relação aos seus consumidores e usuários. A empresa é abençoada por uma pequena, mas entusiasmada comunidade de fãs, formada por jovens que dedicam tempo aos “tijolinhos”. Antes, eles eram ignorados, por se tratar de poucos clientes, quando comparados com o mercado de massa global. Agora, estão sendo convidados a interagirem com a Lego, que começou a envolvê-los em suas práticas inovadoras. Isso permitiu a criação de novos produtos e idéias, formalizados na unidade de negócio da empresa que cresce mais rapidamente. Outras empresas podem aprender muito encontrando formas novas e mais interativas de envolver os clientes fiéis numa relação mais próxima com seus funcionários. Desse modo, fortalecem sua reputação e criam um processo efetivo para conhecer as necessidades e sonhos de seus clientes.

