



Para ganhar: a relação sensata entre as técnicas de branding e as Relações Públicas

José Roberto Martins

- Mestrando em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Professor e Coordenador do MBA Empresarial em Branding da Faculdade Armando Álvares Penteado (FAAP-SP)
- Professor de pós-graduação *latu sensu* da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR) em Londrina
- Pesquisador da USP, grupo Iconomia - Negócios, Inovação e Cultura no Capitalismo Digital
- Autor dos livros: *Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas* (Negócio Editora, 2000); *Grandes marcas grandes negócios* (Negócio Editora, 1997); *Presságios: o livro dos nomes* (Alegro, 2002)
- Co-autor do livro *O império das marcas* (Negócio Editora, 1994)
- Fundador e administrador da GlobalBrands Consultoria
- martins@globalbrands.com.br

Resumo

Marcas são ativos intangíveis valiosos, determinantes para o sucesso de muitas organizações. Em função da complexidade para a sua gestão, acredita-se que o uso das técnicas de branding possa melhorar a competitividade das marcas, extrapolando o contexto de marketing. Este artigo relaciona o branding a algumas práticas de Relações Públicas, sugerindo que a administração da reputação das organizações será facilitada e melhorada, em benefício da imagem e do valor das marcas.

PALAVRAS-CHAVE: MARCAS • BRANDING • COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR • RELAÇÕES PÚBLICAS

Abstract

Brands are valuable intangible assets that are determinant for the success of many organizations. Due to the complexity of their management, it is felt that the use of branding techniques can improve their competitiveness, extending beyond the marketing context. This article relates branding to certain public relations practices, suggesting that management of the organizations' reputations can be facilitated and enhanced, for the benefit of the image and value of the brands.

KEYWORDS: BRANDS • BRANDING • CONSUMER BEHAVIOR • PUBLIC RELATIONS

Resumen

Las marcas son activos intangibles valiosos; resultan determinantes para el éxito de muchas organizaciones. Debido a la complejidad de su gestión se cree que el uso de las técnicas de branding pueda mejorar su competitividad, que sobrepasa el contexto del marketing. Este artículo relaciona el branding con algunas prácticas de Relaciones Públicas, sugiriendo que ello mejorará y facilitará la administración de la reputación de las organizaciones, en beneficio de la imagen y del valor de las marcas.

PALABRAS CLAVE: MARCAS • BRANDING • COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR • RELACIONES PÚBLICAS

A relação do consumidor com os objetos se transformou. Não nos referimos mais a eles em sua utilidade específica, mas, sim, ao conjunto total de sua significação em relação a outros objetos ou mesmo sentidos (BAUDRILLARD, 2003, p. 17). Essa idéia, combinada à proliferação de ofertas de bens e serviços em todas as áreas da economia, sugere um grande poder para as marcas, pois, além de facilitar o processo de escolha dos consumidores, elas ainda podem: “suprimir a incerteza” (KAPFERER, 1991, p. 8); “enaltecer e acrescentar um maior sentido de propósito à experiência” (KLEIN, 2002, p. 45); “identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes” (AAKER, 1998, p. 7). Em razão disso, muitas pessoas se tornam obcecadas por certas marcas, adotando uma abordagem quase fetichista do consumo, em que estas adquirem o poder de talismãs (KLEIN, 2002, p. 165). O conjunto desses atributos é cada vez mais valorizado, já que a civilização contemporânea confere a tudo um ar de semelhança (MATTELART, 2004, p. 77).

Mais do que apenas diferenciar produtos e serviços, as marcas são concebidas para oferecer vantagens competitivas para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, pois, mesmo quando as ofertas concorrentes são semelhantes, os compradores podem responder diferentemente à imagem da empresa (KOTLER, 1996, p. 268). Seu significado econômico vai ainda além, chegando a representar várias competências gerenciais, como: obtenção de crédito em condições privilegiadas, atração de capital intelectual de ponta e parcerias comerciais vantajosas, entre outras. Por essas razões, não se recomenda que a administração de marcas se restrinja às funções clássicas do marketing, pois elas serão o recurso que as organizações utilizarão para comunicar seus benefícios emocionais e materiais, de preferência para o maior número de públicos possível.

O que é branding

Marca é um sistema complexo e intrincado de informações e ações no qual se entrecruzam disciplinas diversas e muitos desafios de difícil compreensão e controle. Todos os executivos desejam influenciar com eficiência as escolhas dos consumidores, mas muitos ignoram como formular e praticar estratégias eficientes e integradas, conforme o “grande plano” de cada marca. Conhecer e aplicar em profundidade as técnicas do branding favorecerá o sucesso dessas empresas.

Em agosto de 2003, mais de duzentos e cinquenta mil motociclistas se dirigiram à cidade americana de Milwaukee, Wisconsin, Estados Unidos, para celebrar o centésimo aniversário da Harley-Davidson¹. Representantes de cerca de cinquenta países estavam presentes. O episódio foi mais uma demonstração de força da marca, a qual não é reconhecida apenas pelas boas motocicletas que faz. O nome Harley-Davidson é valorizado por um grupo tão amplo de públicos que não o consomem que poderia facilmente ser associado a um time de futebol, uma vez que conta com muitos aficionados. A marca, portanto, sublimou o produto.

Os administradores de marcas são constantemente tentados a almejar a posição da Harley-Davidson, isso porque esta se situa no centro de uma estratégia de diferenciação da oferta. As empresas têm a ambição de responder melhor as expectativas dos seus públicos, e se esforçam para oferecer-lhes de maneira constante e sustentada a combinação ideal de atributos tangíveis e intangíveis (KAPFERER, 1991, p. 13). Ao lidar com questões racionais e emocionais, normalmente ligadas ao comportamento do consumidor, a administração de marcas demanda o funcionamento harmonioso e sustentado de um conjunto de meios, nem sempre disponível em quantidade e qualidade nas organizações. Recursos humanos capacitados e motivados, infra-estrutura de produção, distribuição e atendimento, entre outros, estão cada vez mais diretamente vinculados à valorização ou desvalorização de marcas. Devido a esse grau de importância, seus construtores são vistos como os novos produtores primários em nossa chamada economia do conhecimento (KLEIN, 2002, p. 220).

Uma marca é ao mesmo tempo sinal, palavra, objeto e conceito (KAPFERER, 1991, p. 115). Por mais bem formulada e desenvolvida que seja, não sucederá e se desenvolverá em ambiente de intensa concorrência e conflito, principalmente se não motivar o funcionamento harmonioso de todos os recursos organizacionais. Portanto, compreendemos branding como o conjunto de recursos e ações ligados à administração das marcas e que, se tomados com conhecimento e competência, levam-nas para além de sua natureza de marketing, integrando-as à cultura e permitindo que influenciem a sociedade, enriquecendo as vidas das pessoas, num mundo cada vez mais confuso e complexo (MARTINS, 2006)². Muito mais do que um ótimo produto ou serviço, branding compreende a cadeia de valores materiais e imateriais relevantes para os consumidores, de modo que eles considerem a aquisição da marca com frequência. Trata-se, portanto, de um relacionamento e não de uma relação de compra.

1 < http://www.harley-davidson.com/wcm/Content/Pages/H-D_History/history_2000s.jsp?locale=en_US>, acessado em: 11/01/08.

2 Do livro: *Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*, disponível em: <www.capitalintangivel.com>.

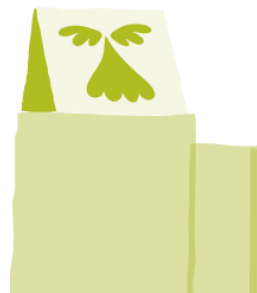
A dinâmica da reputação

Não é simples praticar branding. Nike, Apple, Starbucks, Sony, Bradesco, Antarctica, Sadia, Gerdau, entre outras, são marcas distintas e valiosas. Em alguns momentos de suas trajetórias, elas podem ter se notabilizado pela liderança, pela capacidade de se renovar, ou pela força e competência para sobreviver a momentos difíceis. Mas as dificuldades foram insuperáveis para marcas outrora significativas, como Enron, Mappin, Banco Nacional, entre milhares, as quais sucumbiram porque, entre outras causas, foram incapazes de formular propostas diferenciadas e de sustentar as promessas de sua comunicação, violadas, por exemplo, pelas crises de imagem causadas por executivos inescrupulosos.

As pessoas tendem a pensar nas marcas como símbolos perenes, blindados contra qualquer tipo de influência negativa. Julgamos, por princípio, que as coisas ruins não acontecerão com aquelas que gostamos. Portanto, não estranhamos quando elas são lembradas de modo positivo, quando a eficiência é premiada por uma iniciativa social, ou são destacadas pela mídia por terem sido indicadas na lista da moda como as mais valiosas, melhores para se trabalhar, investir ou fazer negócios. Comemoramos tais reconhecimentos, mas não os julgamos surpreendentes, já que contamos com as boas notícias a respeito das marcas que consideramos especiais.

A rotina do branding é contraditória assim mesmo. Os recursos de comunicação que ajudam a promover a imagem podem ser os mesmos a destruí-la. Qual administrador de marcas pode se dizer capaz de controlar totalmente as forças de um e de outro extremo? Embora ninguém tenha ainda provado tal poder, concordamos que isso já foi mais fácil, pelo menos na época em que a comunicação de marcas era feita de modo quase individual, muitas vezes pelos seus idealizadores, e raramente para resolver crises de comunicação.

Significar uma boa reputação quase sempre se resumia a um “bom dia” simpático e sincero ao freguês. Os conflitos eram resolvidos ali mesmo, no ato, geralmente entre o dono do negócio e a parte insatisfeita, fosse ela uma autoridade, um empregado, ou



jornalista. Fornecedor e consumidor, aliás, não apenas costumavam se tratar pelos nomes, mas também se freqüentavam. Havia tempo, interesse e até um ritual respeitoso para lidar com as informações, ou contra-informações.

Quando a eventual má notícia fosse capaz de desabonar determinado produto, comerciante, banqueiro ou mesmo o cidadão, o acusador não atirava primeiro para depois conhecer a versão da vítima. Muitos dos supostos acontecimentos eram checados, investigados e ponderados, geralmente com a mesma atenção e respeito aos dois lados da questão. É claro que também havia o jogo do poder, mas o sentimento geral era o de que havia algum equilíbrio nas relações.

Dependendo do modo como as crises são percebidas e administradas, podemos entendê-las como riscos controláveis, inerentes a qualquer organização, seja grande ou pequena. Vamos resgatar dois casos recentes. O primeiro é o dos pneus Firestone Radial ATX, que, utilizados em alguns veículos Ford Explorer em 2000, mataram alegadas trinta pessoas nos Estados Unidos, em pelo menos duas dúzias de acidentes. Na opinião de Lamb e Mckee³, a companhia poderia ter administrado melhor os riscos para a reputação de sua marca.

O segundo é nacional, e envolve a marca TAM, protagonista de alguns dos maiores fiascos de comunicação da história local da aviação, por exemplo, no episódio de dezembro de 2006, que se transformou em sinônimo do assim chamado “apagão aéreo”⁴. Segundo relatório oficial da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) sobre o incidente na época de Natal, a causa do colapso foi localizada na operação da companhia aérea TAM, que praticou *overbooking*⁵, justamente na data importante, no nível de 1% a 7% (média de 4%) em 125 vôos. Ainda de acordo com a fonte, a companhia planejava praticar taxas de *overbooking* ainda maiores no ano-novo.

Fatos como esses são daquelas situações lamentáveis, capazes de acometer qualquer empresa importante da qual valha a pena comentar deslizes administrativos, e aprender com eles. Os casos também revelam uma importante regra do branding: as marcas precisam ser lideradas, e não apenas administradas. Vemos outras afinidades entre as histórias da Firestone e da TAM, a começar pela influência duradoura dos seus fundadores no estilo de gestão das marcas. Enquanto a Firestone foi fundada em 1900 por Harvey S. Firestone⁶, a TAM o foi pelo Comandante Rolim Adolfo Amaro, em

3 LAMB, L. F., MCKEE, K. B. *Applied public relations: cases in stakeholder management*, LEA, 2005, p. 73.

4 “TAM causou apagão aéreo no Natal, diz Anac”, em: <<http://www.estadao.com.br/arquivo/cidades/2006/not20061230p32961.htm>>, acessado em: 06/02/2008.

5 Prática das companhias aéreas ao vender o mesmo assento para mais de um cliente, supostamente para compensar o *no-show*, quando o passageiro com assento marcado não aparece para embarcar, provocando a custosa decolagem com poltronas vazias.

6 <http://www.firestone100.com/history/100years_fr.html>, acessado em: 26/01/08.

1961⁷. Firestone começou, como todos os empreendedores de sua época, excessivamente focado nos atributos funcionais do produto, até perceber que poderia explorar mercadologicamente a idéia de que também estava no negócio de segurança. Muito mais tarde, o Comandante Rolim viu no declínio do padrão de serviços da então líder Varig a oportunidade de não apenas aplicar diversos conceitos à época inéditos na aviação comercial brasileira, mas também de assumir pessoalmente a função de porta-voz e guardião do seu grande plano de branding, personificando o posicionamento estratégico escolhido para a marca. A história se repetiu com Steve Jobs, que se retirou da Apple em 1985 para retornar em 1996, e não apenas para realinhar a trajetória da companhia, mas também a da indústria digital⁸.

O mercado de capitais percebe as implicações desses fatos, e não é por acaso. Os especialistas de Relações Públicas reconhecem e alertam que as marcas e a reputação são ativos preciosos das empresas que levam tempo e grandes investimentos para serem construídas (OLIVEIRA e NADER, 2006, p. 102). Se admitirmos que a prática da atividade está na administração dos relacionamentos entre organizações e públicos (KUNSCH, 2006, p. 47), e lembrarmos que as marcas bem administradas influenciam positivamente a sociedade, qualquer evidência de desconfiança causará um impacto negativo na marca, e não apenas na sua imagem. Evidencia-se a interferência do mercado de capitais nessas questões, sobretudo por conta do recrudescente papel econômico das marcas como ativos intangíveis.

É possível determinar o impacto negativo da equação econômico-financeira entre branding e Relações Públicas nos casos da Firestone e da TAM. A primeira foi forçada a fazer o segundo maior recall da história dos Estados Unidos⁹, e teve que arcar com muito mais que a estimada despesa de 500 milhões de dólares para a substituição dos 6,5 milhões de pneus defeituosos, amargando também a perda estimada de 2 ou 3 pontos do seu valor de mercado¹⁰. A TAM chegou a perder 1,8 bilhão de reais em valor de mercado¹¹, desvalorização atribuída ao apagão. Essas perdas tangíveis denunciam que a reputação dessas marcas foi abalada, no mínimo à época dos acontecimentos negativos.

O valor de mercado é um critério empírico de avaliação, externo às organizações, normalmente superior ao valor de livros (ou contábil). Para as empresas de capital aber-

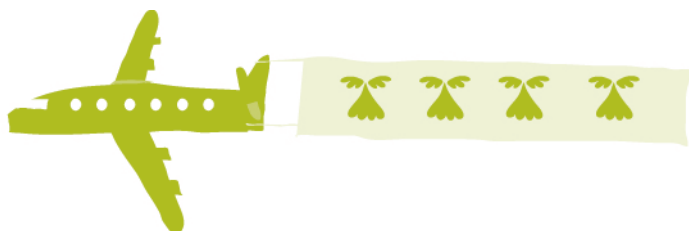
7 <<http://www.tam.com.br/b2c/jsp/default.jhtml?adPagina=342&adArtigo=3012>>, acessado em: 26/01/08.

8 <http://en.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs>, acessado em: 01/02/2008.

9 Curioso destacar que o recorde pertence justamente à Firestone, que em 1978 fez um recall de quatorze milhões e quinhentos mil pneus, o que quase quebrou a companhia, até que ela fosse absorvida pela japonesa Bridgestone, em 1990. <http://money.cnn.com/2000/08/09/news/firestone_recall/>, acessado em: 04/02/2008.

10 *ibid.*

11 <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u129041.shtml>>, acessado em: 04/02/2008.



to, o valor de mercado, representado pelo valor da ação de uma empresa cotada em bolsa de valores, é normalmente comparado com o valor do patrimônio líquido. Embora a métrica careça de um entendimento amplo a respeito das sutilezas de cada organização, por exemplo, por não conseguir isolar os impactos da volatilidade dos mercados, ela, pelo menos, consegue reconhecer os principais acertos ou equívocos de gestão, inclusive de branding e Relações Públicas.

Quando a empresa está numa condição extraordinária de lucratividade, ou de reconhecimento do seu branding pelos investidores, a tendência é que o seu valor de mercado seja bastante superior ao seu valor contábil. Por exemplo, a Harley-Davidson apresentou receita bruta de cerca de 5,6 bilhões de dólares em 31 de dezembro de 2005, data em que o seu valor de mercado era de cerca de 13,3 bilhões de dólares¹². A diferença é creditada ao potencial de receitas futuras da empresa, segundo a avaliação do mercado, a qual flutua conforme as condições do mercado e da própria empresa. Em 31 de dezembro de 2006, ela tinha um valor contábil de 2,7 bilhões de dólares, enquanto seu valor de mercado em 6 de fevereiro de 2008 chegava a pouco mais de 9 bilhões de dólares¹³.

Essas questões também alcançam os negócios do varejo, cujos tempos sem branding, líderes e estratégia ficaram para trás. A rede de cafeterias Starbucks valia contabilmente em 31 de dezembro de 2007 cerca de 5,3 bilhões de dólares, enquanto o seu valor de mercado alcançava em 6 de fevereiro de 2008 cerca de 13,2 bilhões de dólares¹⁴. A empresa atingiu essa valorização não apenas pelos cuidados na seleção e preparação de ótimos cafés, mas, sim, porque é “móvel inteligente, é cosmético como militância política, é a livraria como uma ‘biblioteca do velho mundo’, é a cafeteria que quer olhar profundamente em nossos olhos e se ‘conectar’”. (KLEIN, 2002, p. 159).

12 <<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/snapshots/603.html>>, acessado em: 05/02/2008.

13 Cálculos realizados com os dados obtidos em: <<http://investor.harley-davidson.com/balance/balance.cfm>>, acessado em: 06/02/2008.

14 Fonte: <http://moneycentral.msn.com/detail/stock_quote?Symbol=SBUX>, acessado em: 06/02/2008.

O líder visionário da Starbucks soube formular muito bem o posicionamento da marca, e explorou perfeitamente o fato de que a propaganda boca-a-boca é muito mais poderosa do que qualquer outra (SCHULTZ, 1999, p. 105). Desse modo, na construção e administração de uma marca de varejo, é recomendável criar consciência pela qualidade, e atrair a atenção das pessoas de maneira favorável, ficando bastante tempo em evidência, também junto a líderes que apoiem o produto (SCHULTZ, 1999, p. 104). Não vemos como isso será possível sem que a organização se exponha, declare e sustente publicamente os seus compromissos comerciais, sociais e ambientais.

A Harley-Davidson tem investidores e aficionados (e ambos) porque oferece bons produtos e serviços, além da promessa de que os seus consumidores serão percebidos como pessoas fortes, rebeldes e independentes, que pertencem a uma comunidade que tem opinião, nome, e uma ótima desculpa para a integração e a celebração. Para isso, basta ter ou mesmo admirar os produtos da marca, a qual diz quem você é e a qual comunidade pertence (FONTENELLE, 2002, p. 178). Conforme o caso, a marca não deve apenas significar uma oferta tecnicamente superior, mas deve simbolizar algo *cool*, que se diz daquela baseada em imagem e estilo de vida. Embora em muitos casos o *cool* seja a qualidade que define o sucesso ou fracasso do branding (KLEIN, 2002, p. 93), é importante lembrar que a marca deve sustentar a qualidade dos seus padrões técnicos ou de serviços, atenta às impressões dos formadores de opinião.

Diversas marcas já estão nascendo sustentadas por projetos de branding, nos quais são utilizados muitos recursos de Relações Públicas. É o exemplo do Viagra, que não nasceu simplesmente como uma nova marca de medicamento, mas, sim, como um ícone (com forma, cor e nome) de valor para os consumidores e a sociedade. Ou seja, a marca não poderia ter significado apenas para o seu público-alvo, mas deveria simbolizar um avanço para a sociedade. Vimos durante um bom tempo que o pequeno comprimido azul expandiu suas feições icônicas, seduzindo e sendo consumido, inclusive, pelo público feminino e os adolescentes. O tema outrora reservado da impotência ganhou ares de modernidade.

Em geral, as empresas também são diferentes, mas não diferenciadas, porque buscam formas de singularidade que os consumidores não valorizam (PORTER, 1990, p. 111). Quando uma marca tem pouca coisa a demonstrar, é bastante comum que os executivos de marketing apelem para campanhas de comunicação nas quais o fator preço é promovido como recurso de diferenciação, e nem sempre nos negócios em que isso é pertinente. Normalmente, o uso distorcido dessa prática leva à sobreposição do branding como fator de vantagem competitiva, o qual depende fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, ultrapassando o seu custo de fabricação (PORTER, 1990, p. 2). Sem que a diferenciação seja percebida pelo consumidor, e sem que isso o motive a pagar o preço maior que as demais

ofertas equivalentes, a marca não conseguirá remunerar seu suposto valor, e obter os recursos necessários para o desenvolvimento.

Acreditamos que existem vários níveis de reconhecimento de marca. As pessoas expostas à propaganda boca-a-boca e ações promocionais que conseguem se lembrar da marca apenas com algum tipo de gratificação atingem um baixo nível de reconhecimento, por si só insuficiente para gerar a escolha constante do consumidor, o qual será incapaz de formar uma imagem sem o incentivo de uma pista artificial atraente sobre a marca, em geral monetária, o que encarece a comunicação e afasta a organização dos benefícios do branding.

Lembrança espontânea e associação são fatores críticos de sucesso, capazes de causar vendas e altos níveis de valorização das marcas, inclusive no mercado de capitais. Essa situação se revela principalmente nos momentos em que o consumidor tem que se decidir muito rapidamente sobre uma compra, seja porque ele dedica pouca atenção à análise do bem ou serviço (funções, características ou objetivos), seja porque o conjunto de informações de que ele já dispõe seja suficiente para reafirmar as suas escolhas. Salvo a hipótese de acidentes graves de percurso, por exemplo, o envolvimento da companhia em algum tipo de crime ou negligência, as marcas mais compradas e mais bem remuneradas serão aquelas que demonstrarem eficazmente e continuamente um conjunto bem formulado de benefícios materiais e emocionais.

Os investidores em ações não irão avaliar as marcas de modo muito diferente dos consumidores. Ninguém pagará o prêmio sobre o valor de uma ação se não acreditar que o papel tem os meios para se valorizar. Em tempos de critérios econômicos de análise tão subjetivos quanto valiosos, em que as posições de liderança são cada vez menos duradouras, as marcas que não souberem se comunicar de modo sustentado não serão remuneradas e, fatalmente, não contarão com os meios para o desenvolvimento.

Referências

BAUDRILLARD, Jean. *Para uma crítica da economia política do signo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

_____. *Sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70, 2003.

FONTENELLE, Isleide Arruda. *O nome da marca*. São Paulo: Boitempo, 2002.

KAPFERER, Jean-Noel. *Marcas-capital da empresa*. Lisboa: Edições Cetop, 1991.

KLEIN, Naomi. *Sem logo*. São Paulo: Record, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTELART, Armand e Michéle. *História das teorias da comunicação*. São Paulo: Loyola, 2004.

OLIVEIRA, Maria José da Costa; NADER, Silvana. Relações Públicas na gestão da responsabilidade social: desafio e oportunidade. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, Ano 3, Número 5, 2006.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. São Paulo: Campus, 1990.

SCHULTZ, Howard. *Dedique-se de coração*. São Paulo: Negócio, 1999.

