

**Marca corporativa: um universo em expansão**

Levi Carneiro

Belo Horizonte, abril de 2007





O presente texto, editado pela Troiano Consultoria de Marca, tem um sentido muito especial, porque surge num momento em que a velocidade das decisões nas empresas parece assumir uma importância superior ao pensamento estratégico que deveria orientá-las.

De um lado, alguns se esforçam para adotar os princípios de sustentabilidade na vida empresarial. De outro, a urgência com que muitas iniciativas e providências são tomadas no dia-a-dia coloca em risco a própria possibilidade de criar e manter estruturas e organizações sustentáveis.

Este texto investe precisamente contra essa tendência à precipitação e ao imediatismo. Na verdade, o que se defende e se demonstra aqui é que existe hoje um movimento internacional de valorização das marcas corporativas (e de sua reputação) como a variável que mais se correlaciona com o fluxo de resultados de uma organização, o que pode, por consequência, assegurar um compromisso mais profundo e definitivo com a própria sustentabilidade.

Ou seja, as empresas necessitam de uma referência estratégica para atravessar esse turbilhão, que é a realidade atual. E as marcas corporativas dão exatamente esse significado de orientação e permanência às organizações. A reputação dessas marcas é o que pode constituir a garantia de perenidade dos relacionamentos e dos negócios da empresa.

Perto disso, todos os outros ativos, mesmo os mais sólidos, se tornam fugazes e todas as decisões exigem mais reflexão.

Portanto, mais do que nunca é essencial olhar para as marcas corporativas como matrizes organizadoras da ação e da reação nesse ambiente competitivo. Companhias aéreas, bancos, indústrias de produtos de consumo, empresas em geral estão expostas a desgastes que não podem ser previstos, a eventuais decisões equivocadas de seus gestores e a gestos agressivos de competidores. Contra esse clima de disputa acirrada e de incontroláveis ameaças, a marca e a reputação corporativas são o único dispositivo profilático que permite superar ciclos e seguir uma linha de continuidade.

Este documento, escrito com o talento e a experiência do Levi Carneiro, tem esta intenção: mostrar o papel central e decisivo que a marca e a reputação corporativas têm atualmente na existência das organizações. Há um bom tempo, a Troiano decidiu integrar métodos e ferramentas de análise da marca e da reputação corporativas ao seu *portfolio* de serviços. Levi Carneiro lidera essa unidade da Troiano e faz assim mais um esforço de compartilhar essas preocupações tão vitais e pertinentes com todos os nossos clientes, parceiros e interlocutores. Boa leitura.

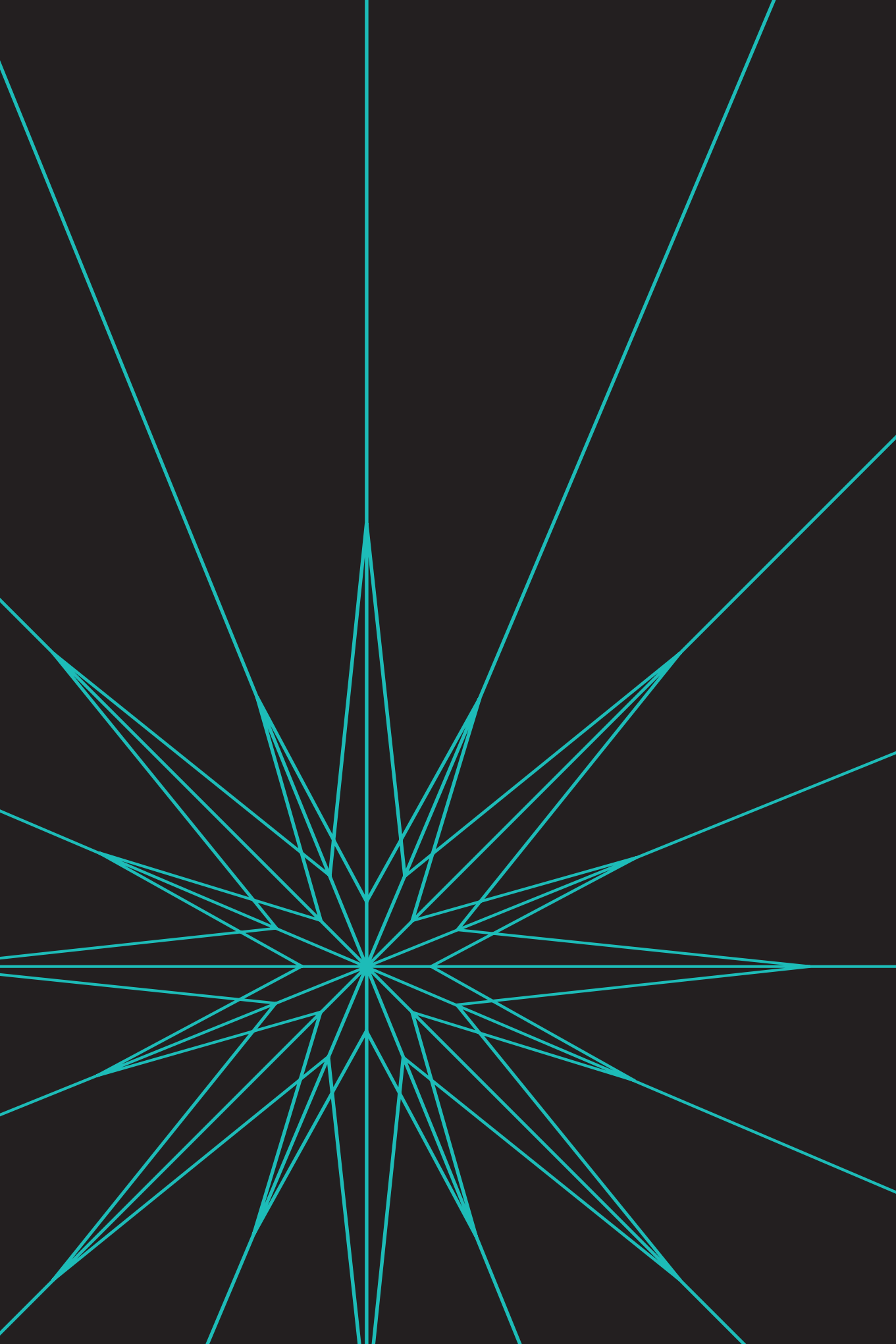
**Jaime Troiano**

Diretor-Sócio da Troiano Consultoria de Marca



## Índice

1. Marca: um conceito em movimento	11
2. Novos tempos, novos desafios	15
3. Convergência e alinhamento	19
4. Do produto à corporação	23
5. A distância entre os conceitos	27
6. Uma nova dinâmica da marca	31
7. A administração da sintonia	35
8. Reputação: um novo ângulo	39
9. Arquitetura e conexão	43
10. Comunicação em outra frequência	47
11. Em direção a novos espaços	51
12. No compasso da mudança	55





as marcas corporativas estão se transformando num paradigma, e sua abordagem está ligada diretamente a uma estratégia das organizações diante de desafios dos novos tempos

## 1. Marca: um conceito em movimento

Há algum tempo, vem ocorrendo um fenômeno cada vez mais visível e interessante no contexto internacional do *branding*: importantes corporações e empresas estão passando a dedicar uma atenção especial e diferenciada às suas marcas corporativas.

Um dos exemplos mais patentes dessa tendência é o caso da Unilever, uma das maiores organizações empresariais do mundo, que reformulou a sua marca-mãe e, de forma sistemática e inequívoca, passou a utilizá-la em todas as suas frentes de comunicação, sinalizando e deixando patente a “filiação” de seus múltiplos negócios. Omo, Lux, Dove, Maizena, Arisco e muitos outros produtos agora aparecem sempre com o “U” corporativo da Unilever.

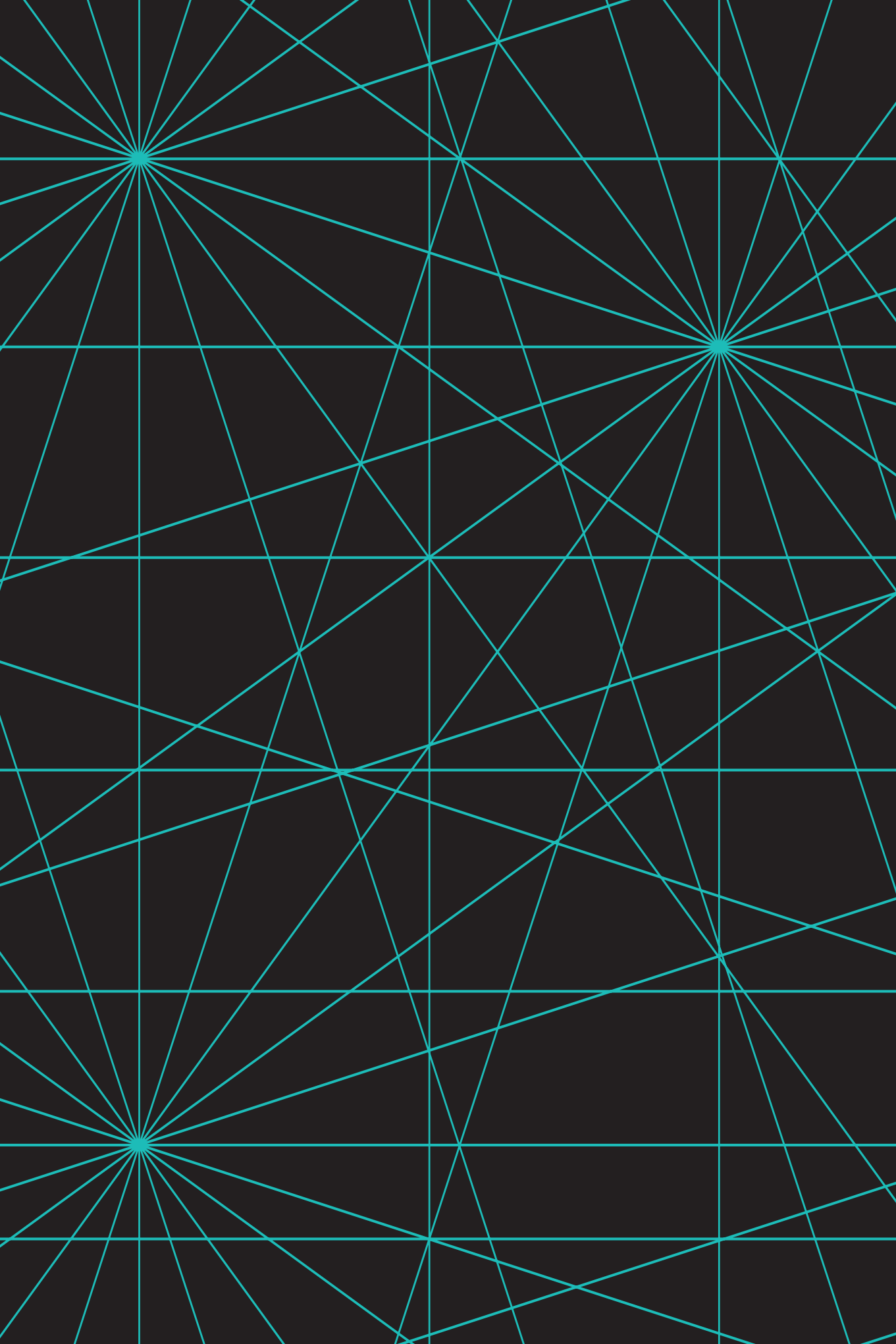
Outros casos emblemáticos vêm ocorrendo na indústria farmacêutica, em diferentes países. Antes, muitas empresas preferiam colocar foco apenas nos nomes de seus medicamentos. De uns tempos para cá, diversas organizações começaram a dar mais evidência a suas marcas corporativas, veiculando campanhas de comunicação pouco usuais neste setor.

Muitos outros exemplos poderiam ser citados, inclusive entre empresas nacionais. Já existem até levantamentos que apontam para o crescimento de *websites* corporativos na internet. Mas o que importa assinalar é que esse movimento cresce e se expande. As marcas corporativas, que antes apareciam apenas nas solenes e esporádicas intervenções da chamada comunicação institucional ou eram tratadas de forma cosmética no plano da imagem de marca, agora estão em foco, recebendo um novo tipo de tratamento e cuidado.

Tudo leva a crer que esse não é um fenômeno passageiro ou de superfície. Pelo que é possível perceber, as marcas corporativas estão se transfor-

mando num paradigma, e sua abordagem está ligada diretamente a uma estratégia das organizações diante de desafios dos novos tempos.

A Troiano Consultoria de Marca define as marcas como uma primordial e suprema ferramenta de negócios. Principalmente dessa perspectiva, torna-se fundamental, para os que lidam e trabalham com essa ferramenta, buscar compreender o que significa esse movimento de valorização da marca corporativa, sua extensão e profundidade – atingindo alguns dos pilares do *marketing* convencional – e seus possíveis desdobramentos para a estratégia das empresas e suas relações com os diversos públicos.



configura-se um ambiente de enorme competitividade mercadológica e de altíssima densidade de comunicação que, há algum tempo, vem testando os parâmetros usuais de diferenciação das marcas

## 2. Novos tempos, novos desafios

Do ponto de vista mais amplo, as marcas podem ser definidas como construções simbólicas que nascem de um processo dinâmico de trocas entre agentes sociais e sintetizam valores, atitudes e experiências referentes a determinados produtos, serviços ou organizações.

Marca é, portanto, uma manifestação viva de cultura, um *work in progress*, e não um arranjo estático, predeterminado por uma empresa e impermeável a pressões, como alguns, baseados em uma concepção mais estreita e ortodoxa do *marketing*, podem supor.

Sendo assim, é natural que as marcas se movam junto com o mundo à sua volta. Ora, o mundo atravessa hoje uma verdadeira revolução tecnológica e uma transformação igualmente profunda dos padrões de funcionamento da economia agora globalizada.

Entre as várias conseqüências desse processo, existem pelo menos dois fatores, destacados por Charles Fombrun, do Reputation Institute – organização internacional dedicada à reputação corporativa –, que têm repercussão forte e direta no *branding*:

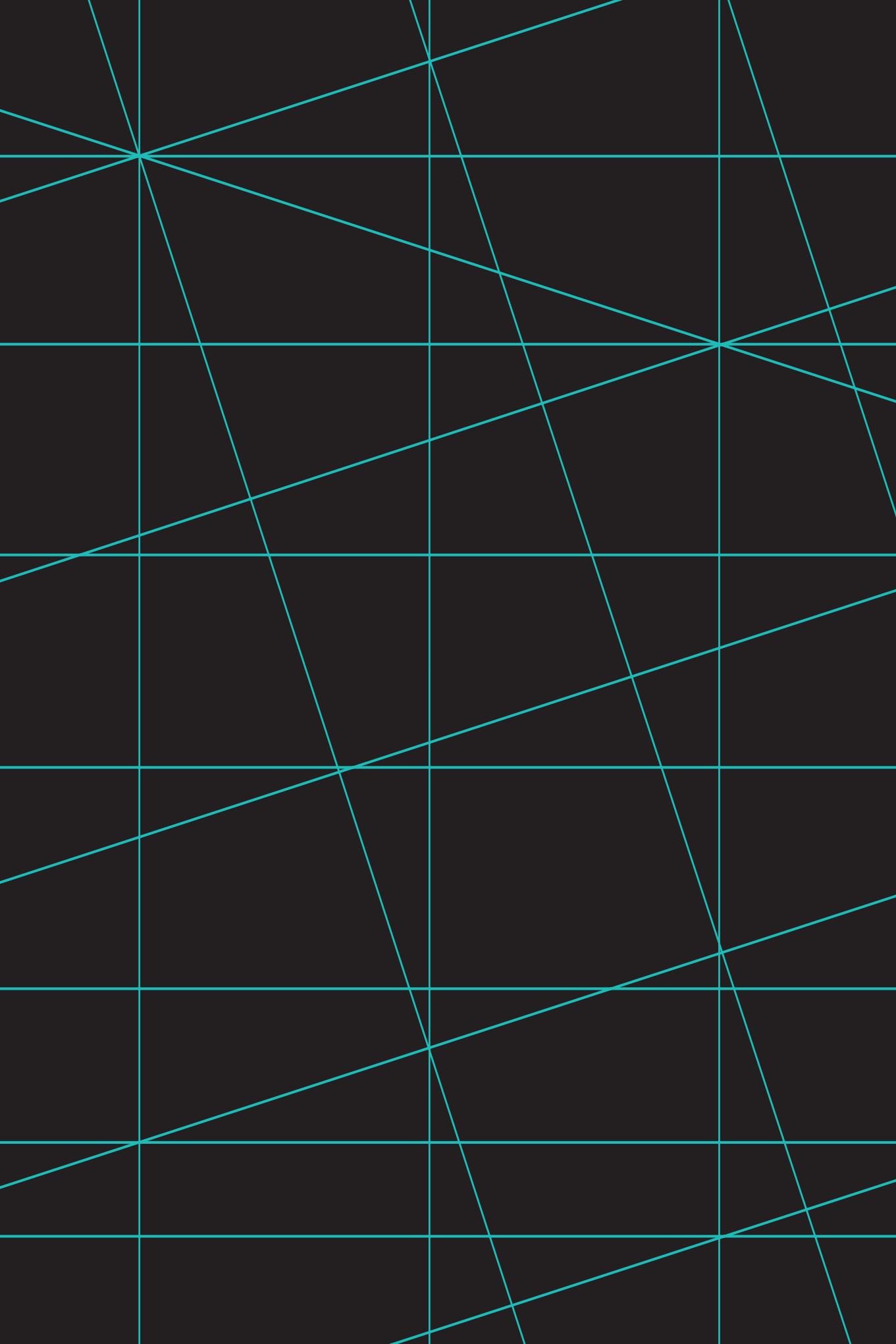
- ▶ a “commoditização” de produtos, serviços e até de empresas inteiras;
- ▶ a proliferação de novas mídias e o congestionamento de mensagens em circulação.

Da conjugação desses elementos, configura-se um ambiente de enorme competitividade mercadológica e de altíssima densidade de comunicação que, há algum tempo, vem testando os parâmetros usuais de diferenciação das marcas e colocando riscos constantes de clonagem, diluição, superposição ou simples confusão entre os produtos, seus símbolos e mensagens.

Não se pode negar que esse ambiente também torna mais exposta e vulnerável a organização empresarial como um todo, podendo tanto ajudar a incrementar o seu prestígio como colocar em risco a sua imagem e reputação.

Mais do que isso, o mundo contemporâneo, ao experimentar uma forte mudança de valores, pressiona as marcas a buscar novos significados e expressões, de modo a continuar contribuindo para essa mediação simbólica entre o mercado e o universo das aspirações e desejos, o mundo real e o mundo dos sonhos, o “profano” e o “sagrado”.

Há alguns anos, análises mais argutas já vêm detectando em todo esse contexto as diferentes forças que apontam para uma revisão do papel das marcas, empurrando a marca corporativa para uma função mais destacada de significação e de matriz geradora de valor e vantagem competitiva (*brand equity*).



há, portanto, uma cobrança, tanto interna quanto externa às organizações, para que as marcas se organizem como referências de maior abrangência, alcance e significado

### 3. Convergência e alinhamento

Pode-se dizer que existem duas forças não concatenadas, mas complementares, que estão a questionar as definições e utilizações convencionais da marca nesses tempos de sociedade da informação e economia globalizada.

Do lado de fora das organizações, os consumidores e outros públicos de relacionamento, diante do crescimento espantoso das opções de produtos e/ou de imitações em oferta, querem cada vez mais saber “quem” está por trás desse ou daquele lançamento, cobram a chancela do “avalista” das novidades, buscam a “paternidade” do que surge de novo no mercado e acessam informações à procura dessas respostas.

Do lado de dentro, as empresas estão motivadas a crescer no território sem limites da economia internacionalizada, mas se ressentem de um “selo de origem”, de um “atestado de bons antecedentes” ou de uma espécie de “blindagem” para atravessar fronteiras e, acima de tudo, conviver com a velocidade e a turbulência das ondas de ruídos, distorções e boatos do ciberespaço de comunicação.

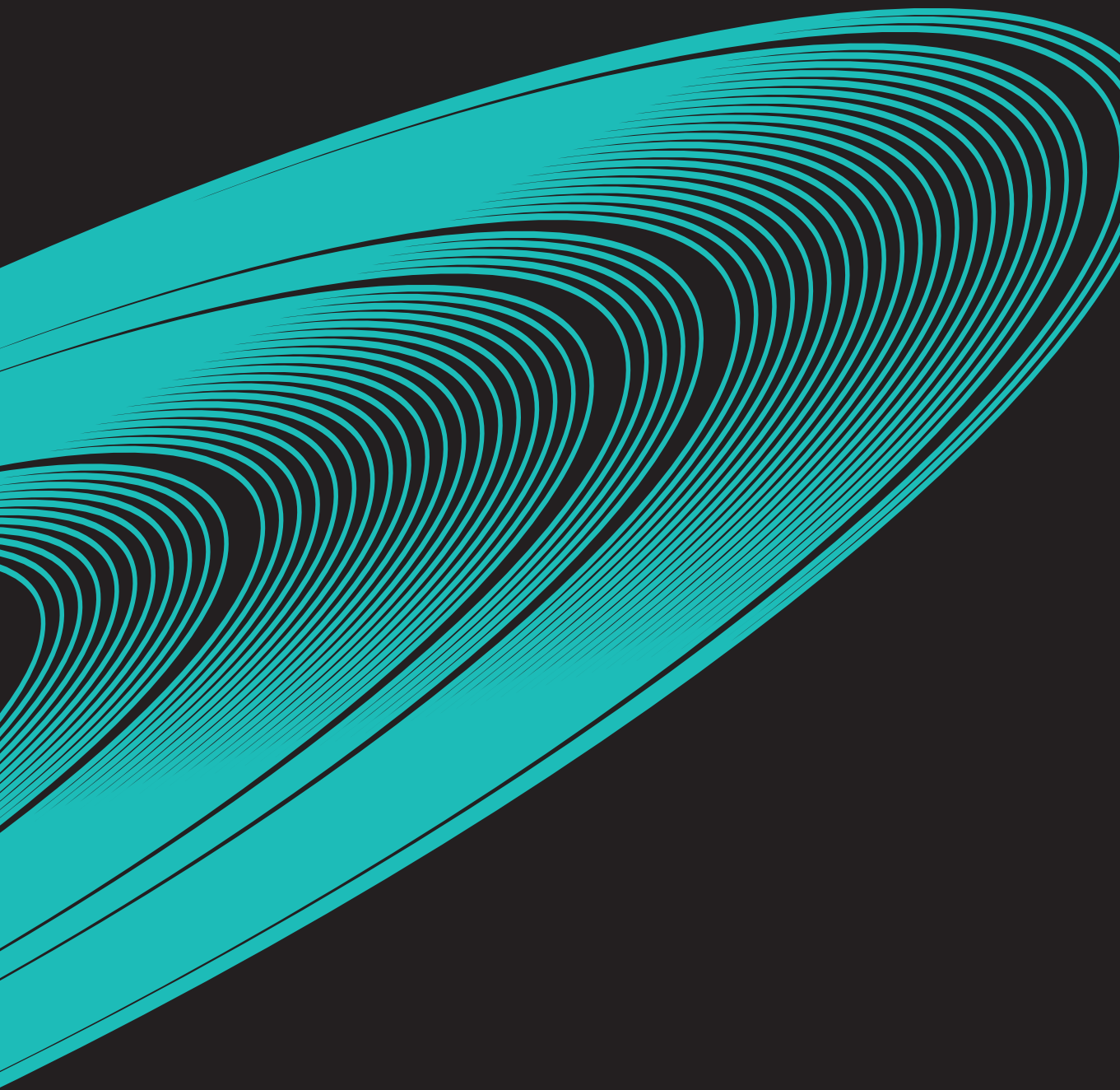
Há, portanto, uma cobrança, tanto interna quanto externa às organizações, para que as marcas se organizem como referências de maior abrangência, alcance e significado. (Até mesmo nos movimentos *no-brand*, para além de sua contestação mais frontal, é possível identificar um questionamento sobre o real compromisso e a responsabilidade institucional das marcas.)

Como resposta e reação, há algum tempo uma série de medidas vem sendo adotada, em diferentes graus e intensidades, nas mais diversas organizações: o enxugamento de *portfolios* mais expandidos de produtos; a revisão da política de descentralização baseada nas *business units*; a simplificação de arquiteturas de marca; a unificação de conteúdos e sinais de comunicação; a implantação de mecanismos mais

coordenados de gestão de marcas; e a incorporação de programas de *risk management* para a proteção, dentre outras coisas, da imagem geral da empresa.

O francês Jean-Noël Kapferer fala de uma “escalada do corporativo” e aponta alguns exemplos: as supramarcas de uma região ou estilo (hotéis, vinhos, etc.), o *co-branding* (Danone com Minute Maid) e o crescimento das *branded houses* (segundo ele, até a Procter&Gamble começou a utilizar a sua marca corporativa).

Tudo isso registra um movimento não ordenado, mas crescente, de convergência e alinhamento, que prepara e já coloca em prática o giro maior em curso: a passagem de um foco mais funcional e tópico das marcas de produto para uma abordagem mais estratégica e substantiva da marca corporativa.



o outro desvio, não menos problemático, é a tentação imediata de tomar a marca corporativa como se fosse a marca de um produto gigante (no caso, a empresa) e começar a tratá-la com os mesmos critérios

#### 4. Do produto à corporação

Sempre que se fala em marca, o que geralmente vem à mente é a lembrança direta das marcas de produtos. Essa é a referência mais forte e trabalhada pelas empresas por muito tempo, a partir, principalmente, das matrizes de *marketing* geradas nos Estados Unidos.

Na análise de Tybout e Carpenter, da Kellogg School, as marcas de produtos nasceram associadas aos seus atributos físicos diretos (marcas funcionais), como é o caso do “desempenho superior” dos aparelhos de barbear Gillette e de sabões em pó, como Tide, Ariel e Omo. A partir daí, elas evoluíram para uma projeção de benefícios tangíveis e intangíveis desses produtos (marcas de imagem). Nesse grupo, estão carros como BMW e refrigerantes como Coca-Cola e Pepsi, que lançam mão da publicidade e de outros apelos para criar imagens e associações. Por fim, veio a concepção mais contemporânea de marcas ligadas à experiência que as pessoas têm com os produtos (marcas de experiência). Bons exemplos são os cafés de Starbucks e os cosméticos de O Boticário, que sempre sugerem algo mais: um clima, uma sensação, uma experiência.

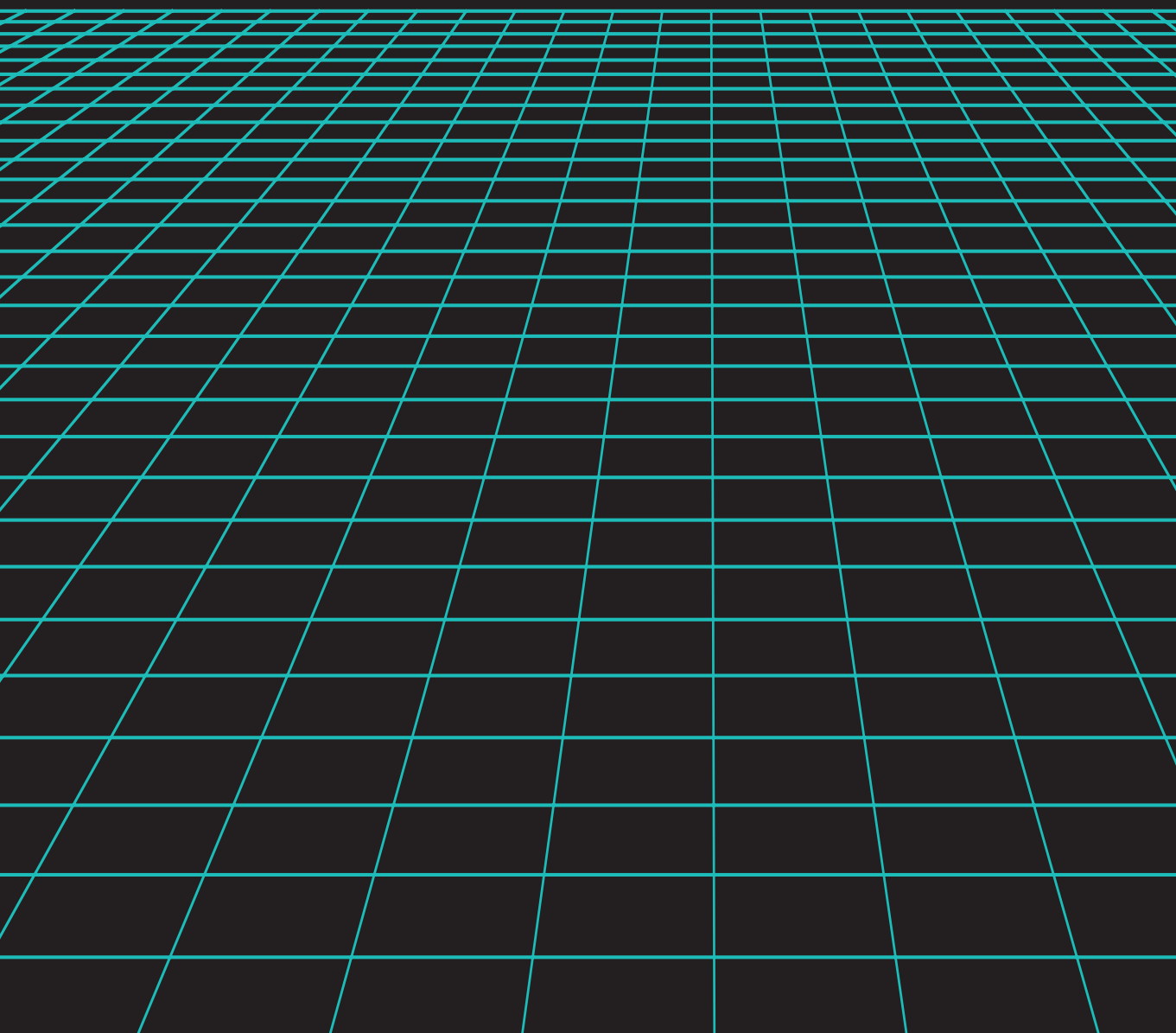
Como se vê, o conceito de marca de produto também não ficou parado no tempo. Aliás, essa evolução para um conceito mais aberto, sinestésico e envolvente já denuncia, no plano dos produtos, essa busca por mais sentido e correspondência nas operações de troca simbólica.

Mas hoje essa demanda por maior abrangência e significado vai muito mais longe. As palavras de David Aaker, celebrado especialista americano do *branding*, são uma prova de que essa tendência atinge a espinha dorsal do *marketing*. Diz ele: “...produtos são fáceis de copiar, mas é difícil competir com os aspectos intangíveis de uma marca e imitar os valores, as pessoas e os programas de uma organização”.

No entanto, é necessária uma advertência sobre dois desvios ou atalhos perigosos nesse processo de redirecionamento do trabalho com as marcas.

Primeiro, há uma tendência enganosa de supor que esse movimento substitui ou simplesmente abandona as marcas de produto. De maneira alguma. A idéia de marca de produto continua válida, útil e operante. Quem já ouviu falar em *The Long Tail* sabe que as marcas de produto têm muito espaço nas gôndolas virtuais ou em *on-line stores*. O que não quer dizer que o conceito de marcas de produto não vá ser alterado e redimensionado sob a inspiração desse novo prisma corporativo.

O outro desvio, não menos problemático, é a tentação imediata de tomar a marca corporativa como se fosse a marca de um produto gigante (no caso, a empresa) e começar a tratá-la com os mesmos critérios, associações e *frameworks* mais comuns aos produtos e suas projeções simbólicas. Não, a diferença não é apenas de ordem de tamanho entre um conceito e outro.



não é só a atenção que se desvia do produto e dirige-se à organização como um todo. São vários ângulos, abordagens e papéis que se alteram, exigindo um novo modo de ver, pensar e trabalhar com as marcas

## 5. A distância entre os conceitos

O professor John Balmer, um dos mais respeitados teóricos internacionais do emergente *corporate marketing*, nota que, desde o início dos anos 90, vem se acentuando um afunilamento de várias disciplinas (identidade, cultura, *branding*, comunicação e imagem), tudo com o objetivo de fomentar uma nova definição para a marca corporativa, como algo mais amplo que o conceito de marca de produto e as noções de marca institucional que existiam antes.

Mas quais seriam as diferenças mais importantes de um conceito em relação ao outro? Entre outras características assinaladas pelo próprio Balmer, essas diferenças podem ser resumidas nos seguintes níveis e esferas:

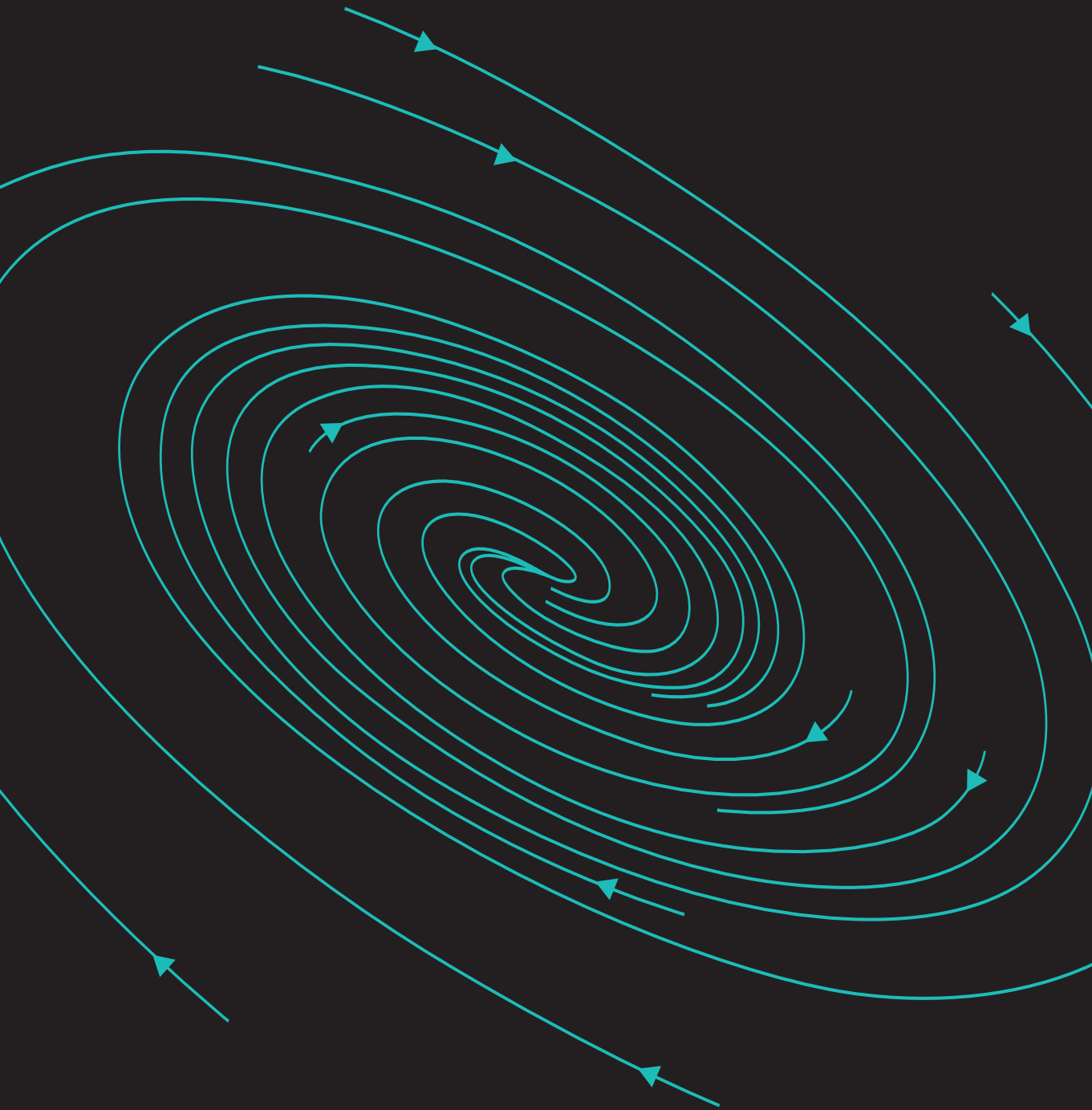
Marca de Produto	Marca Corporativa
. Gerente de produto	. CEO ou presidente
. Marketing	. Todos os departamentos
. Curto prazo	. Médio e longo prazos
. Consumidores	. Diferentes <i>stakeholders</i>
. Consumidores	. Consumidores
. Mensagens específicas	. Abordagens corporativas

Exemplificando: quem cuida de um negócio ou produto da Votorantim pode ser um gerente da empresa, mas quem responde pela marca da organização é a alta direção da Votorantim. As metas de um produto Bauducco podem ser de curto prazo, mas a estratégia e os objetivos da marca Bauducco devem ter um horizonte muito mais longo. A Localiza pode ter mensagens específicas para quem quer alugar um carro, mas a marca da corporação Localiza precisa dialogar com todos os seus *stakeholders*, considerando seus múltiplos interesses.

Enfim, o que se pretende evidenciar é que as diferenças entre os dois planos são reais e bastante significativas. Não é só a atenção que se desvia do produto e dirige-se à organização como um todo. Não é o mesmo aparato conceitual ou operacional que é transportado de um lado para o outro. São vários ângulos, abordagens e papéis que se alteram, exigindo um novo modo de ver, pensar e trabalhar com as marcas.

Philip Kotler havia denunciado a necessidade de um alinhamento entre a estratégia corporativa e a estratégia de *marketing*, a partir do qual surgiria uma concepção mais holística das empresas e de sua *performance*.

A configuração de um conceito amplo de marca corporativa está justamente nesse patamar superior de compreensão. Como se pode ver, a marca corporativa se dirige a outro foco, aborda outros conteúdos, envolve outras responsabilidades, dialoga com outros públicos e tem maior abrangência e alcance no tempo e no espaço. E é muito importante que se compreenda bem a mudança, para que a marca corporativa possa de fato se consolidar como um novo padrão de referência e um possante instrumento de negócios para as empresas.



a marca corporativa é um  
processo de convergência  
e síntese, que se baseia  
nessa espécie de  
“Santíssima Trindade”

## 6. Uma nova dinâmica de marca

Não são apenas os aspectos realçados no cotejamento de Balmer que mudam com a marca corporativa. Muda principalmente a dinâmica de apreensão e de funcionamento do próprio conceito.

A concepção de marca de produto esteve, por muito tempo, ligada à idéia de existência de um núcleo, uma essência, um centro, a partir do qual se ordenava todo o trabalho com a marca. Num momento seguinte, passou-se a utilizar a idéia de uma imagem da marca, geralmente uma imagem captada externamente, uma projeção, que como tal deveria ser administrada.

Com a marca corporativa, o enfoque muda de figura. Não se deve tomar a marca corporativa apenas como um núcleo ou uma identidade lançada de dentro para fora da empresa, pois reside aí o risco de uma redução “narcisista”, que não leva em conta as contribuições decorrentes da interação com o ambiente externo e seus diversos agentes.

Igualmente, não se pode ficar preso tão-somente à projeção da imagem da marca corporativa, de fora para dentro, uma vez que acabam sendo desprezados atributos e características intrínsecos da marca em função de uma tentativa algo “esquizofrênica” de corresponder às expectativas ou às percepções dos públicos externos.

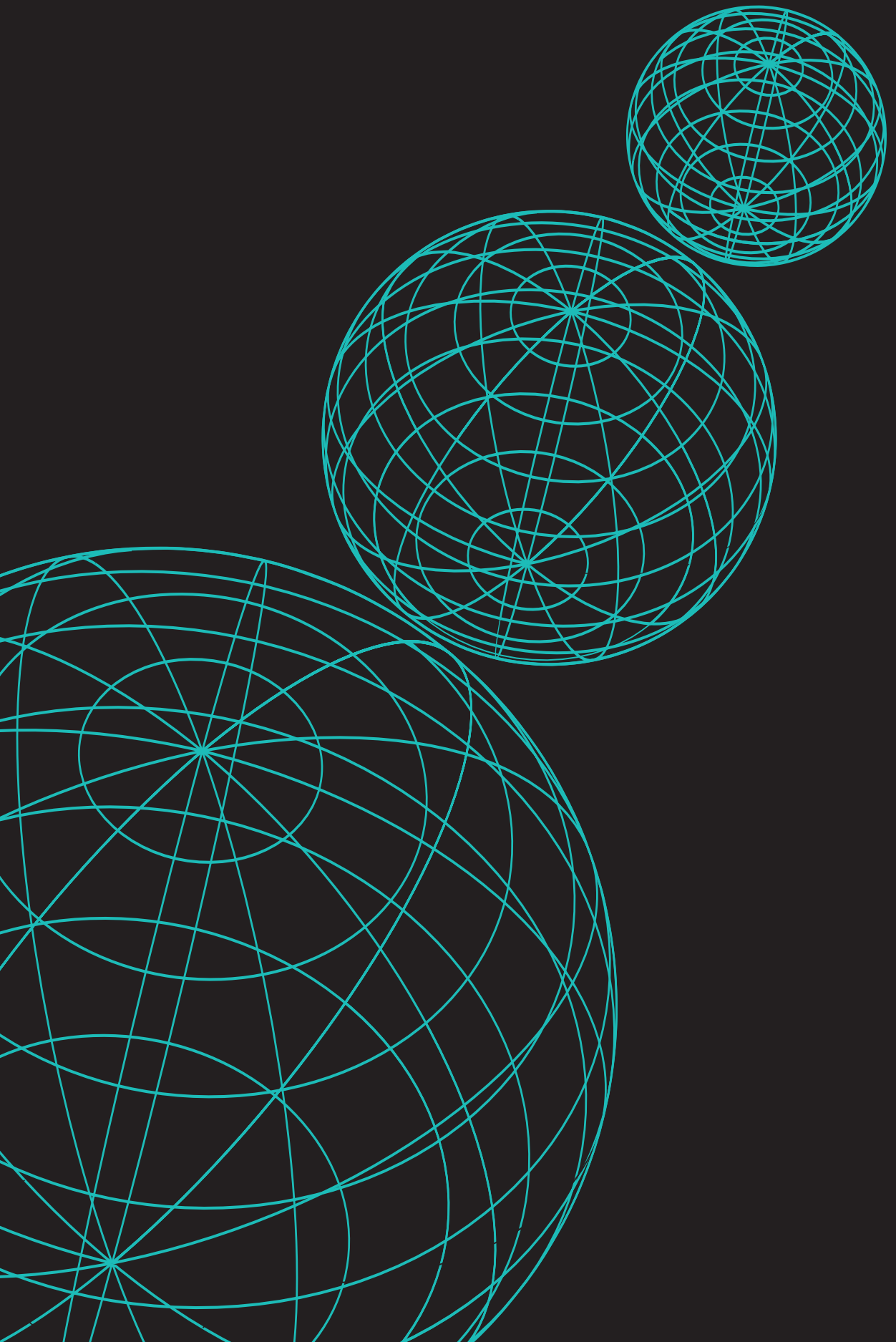
Na verdade, a dinâmica das marcas corporativas não pode ser reduzida a um desses pólos nem à mera tentativa de conciliação entre eles.

De todos os modelos analíticos sobre a dinâmica das marcas, a solução proposta por Mary Jo Hatch e Majken Schultz, organizadoras e autoras do famoso “The Expressive Organization”, é a que mais se aproxima de um sistema em movimento, de um processo em permanente construção, como convém a um conceito enraizado na realidade viva da cultura e da troca simbólica. Para as duas professoras-consultoras, a marca cor-

porativa resulta na interação constante entre três esferas ou instâncias das organizações:

- ▶ **Visão** | aspirações ou escolhas estratégicas estabelecidas pela alta direção para a empresa.
- ▶ **Cultura** | valores e atitudes assumidos e exercitados pelos colaboradores da empresa
- ▶ **Imagem** | impressões ou percepções externas dos diversos *stakeholders* em relação à empresa.

Portanto, a marca corporativa é um processo de convergência e síntese, que se baseia nessa espécie de “Santíssima Trindade”. Qualquer entendimento de marca que se apóie na apreensão isolada ou estática de um dos pilares dessa construção peca exatamente por retirar a condição de movimento da engrenagem.



torna-se imperiosa uma operação mais ampla e articulada para perseguir sempre essa sincronização constante entre a visão da direção, as atitudes dos colaboradores e a imagem dos públicos externos a respeito da organização

## 7. A administração da sintonia

Tendo em vista essa abordagem cultural do *branding*, a marca corporativa será então o resultado do alinhamento entre estas três esferas: visão, cultura e imagem. Partindo dessa compreensão mais dinâmica das diferentes instâncias da marca e de sua necessária interação, fica evidente que essa nova abordagem exige também um novo modelo de *brand management* ou de administração da vida da marca.

Em vez de cuidar apenas de um núcleo ou monitorar uma imagem, torna-se imperiosa uma operação mais ampla e articulada para perseguir sempre essa sincronização constante entre a visão da direção, as atitudes dos colaboradores e a imagem dos públicos externos a respeito da organização.

Para tanto, é indispensável uma auscultação periódica e sistemática dessas três pontas, o que vai permitir a busca da afinação da marca corporativa com as expectativas e os desejos de todos os que a constroem e, por consequência, vai determinar a capacidade da marca de acumular força e gerar valor (*brand equity*).

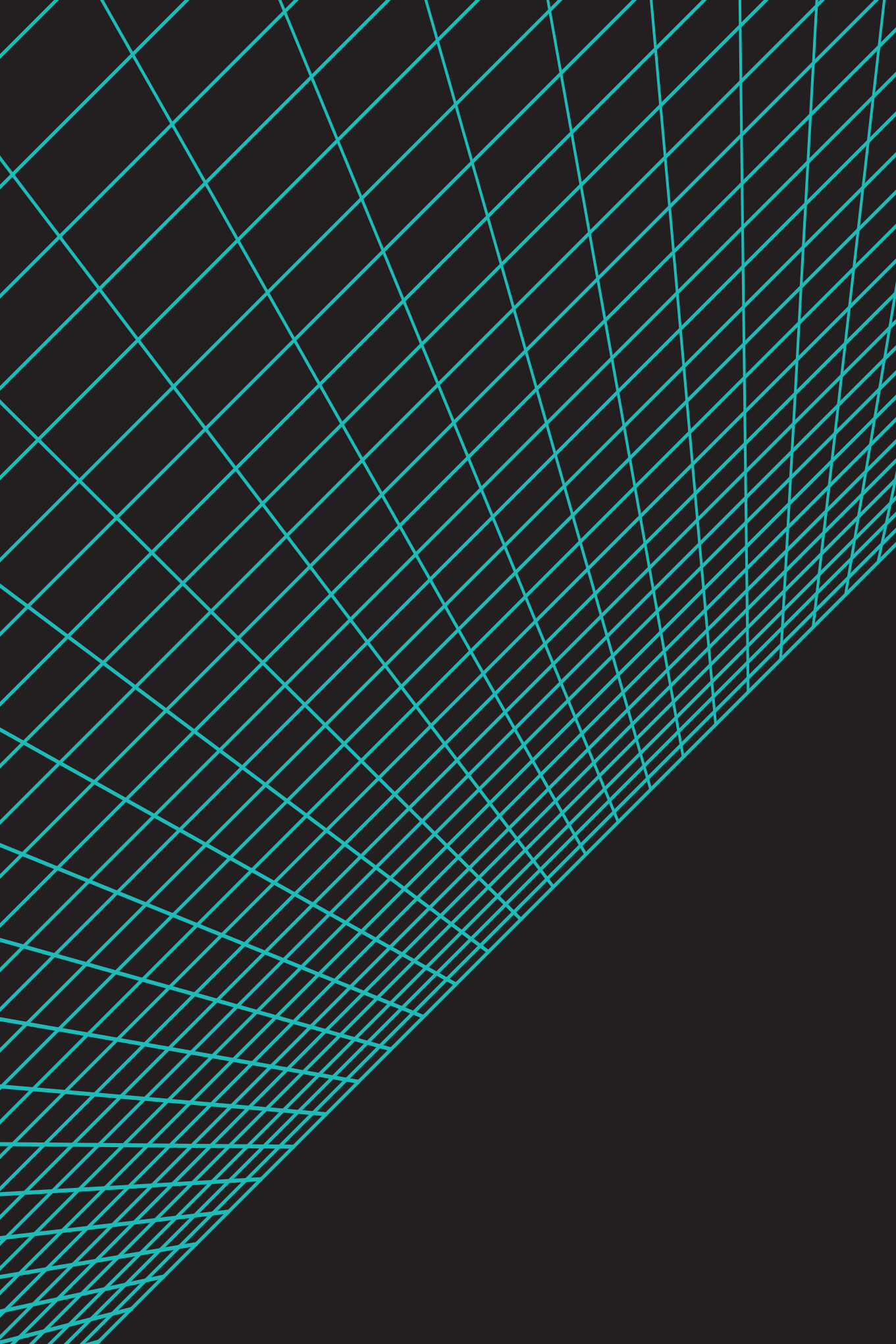
Como bem colocam Hatch e Schultz, esse monitoramento é um trabalho complexo, que exige o envolvimento e a atuação de profissionais responsáveis pela marca e que não pode estar limitado ao *script* do departamento de *marketing*. Afinal, esse é um esforço que abarca a organização com um todo, num processo de várias tarefas e fases:

- ▶ levantamento sistemático de informações sobre cada uma destas instâncias: direção, colaboradores e *stakeholders* externos;
- ▶ análise e cotejamento das convergências e dos *gaps* identificados entre essas esferas;
- ▶ definição de linhas e processos que ajudem no alinhamento ou no realinhamento da marca em seus três patamares;
- ▶ implementação e monitoramento das medidas propostas.

O que se conclui por esse modo de gestão – para o qual já existem instrumentos e suportes que vêm sendo aplicados no Brasil pela Troiano Consultoria de Marca –, é que a marca corporativa não deve ser administrada com o olho apenas na visão traçada pela alta direção da empresa, nem com o simples acompanhamento da motivação interna, do clima ou do comportamento entre os funcionários. Muito menos se mantém a força de uma marca pelo gerenciamento de sua imagem.

A marca corporativa, além de estar preliminarmente alinhada com a estratégia geral da organização, pede uma administração mais orgânica e integrada, que deve manter a convergência entre a idéia central, os valores e as percepções da própria marca. É isso que vai garantir o equilíbrio, o *balance* e a correspondência entre a “promessa” que a marca faz e o que ela efetivamente “entrega”. E é isso que faz pulsar de verdade o coração de uma marca.

Mais do que o cotejamento da performance da marca com resultados imediatos, esse modelo possibilita também uma administração mais consistente e de longo prazo sobre os principais *drivers* de geração de valor da marca.



marca corporativa: é o que a empresa diz que é e faz, a sua promessa fundamental

reputação: é o que todos pensam e sentem em relação ao que a empresa promete, a percepção dos *stakeholders*

## 8. Reputação: um novo ângulo

Além de um sistema próprio de gestão, o debate sobre marca corporativa vem estimulando o surgimento de outros conceitos para analisá-la e novas ferramentas para avaliar o seu desempenho.

Nesse processo, um dos conceitos mais importantes e bem estruturados que estão sendo desenvolvidos é o de reputação corporativa. Na visão do professor Paul Argenti, da The Tuck School of Business, a relação entre marca corporativa e reputação pode ser assim estabelecida:

- ▶ **Marca corporativa:** é o que a empresa diz que é e faz, a sua promessa fundamental.
- ▶ **Reputação:** é o que todos pensam e sentem em relação ao que a empresa promete, a percepção dos *stakeholders*.

De acordo com o já citado Reputation Institute, a reputação corporativa é a medida de prestígio de uma empresa ou de uma corporação a partir das informações (ou da desinformação) de seus públicos de interação ou de seus *stakeholders* a respeito de sete dimensões da marca corporativa:

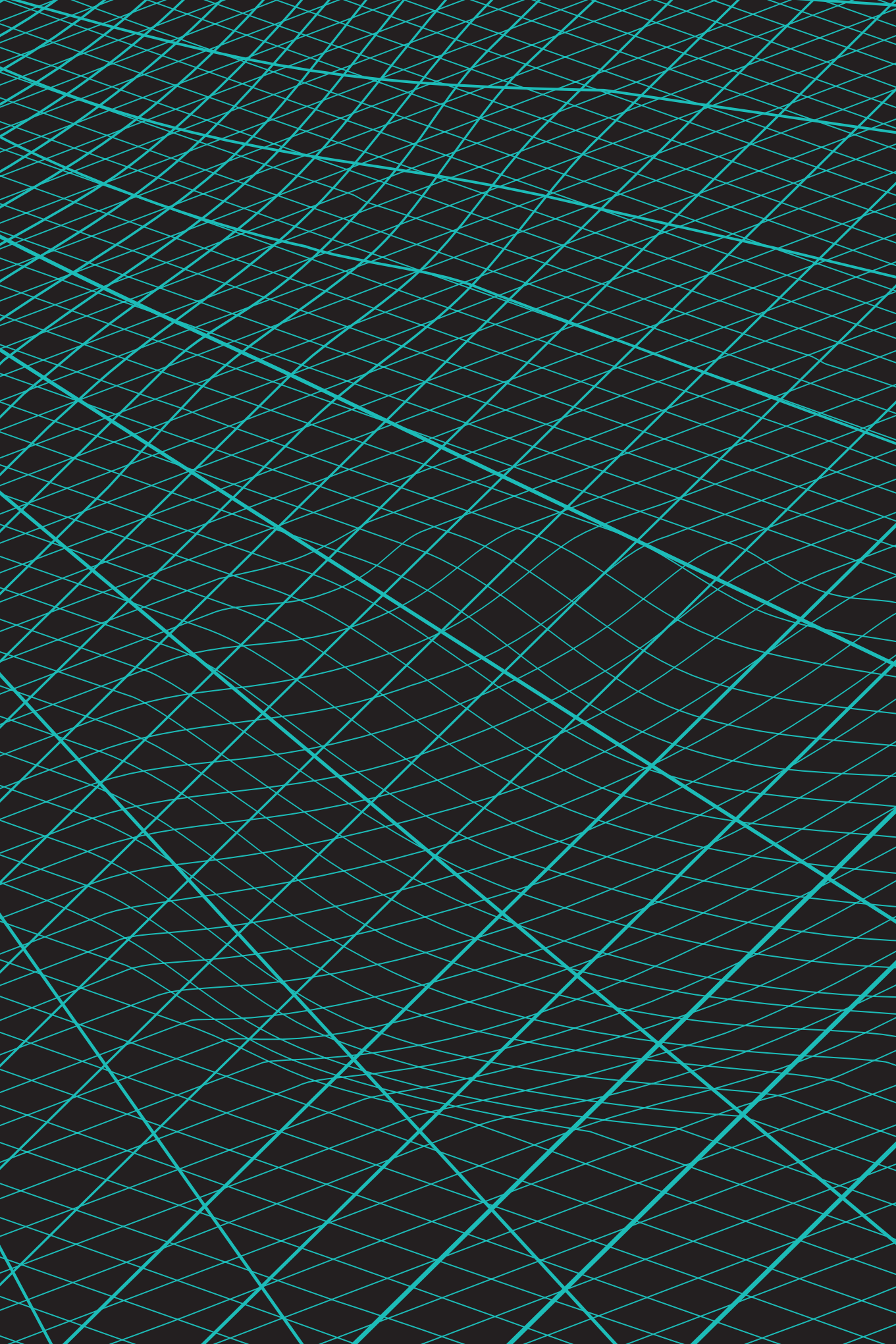
- ▶ produtos e serviços;
- ▶ estilo de governança;
- ▶ ambiente de trabalho;
- ▶ performance financeira;
- ▶ iniciativas de cidadania;
- ▶ capacidade de liderança;
- ▶ abertura para a inovação.

Existem concepções de reputação fundadas tão-somente numa idéia de proteção da empresa em momentos de crise. Como se pode ver, a definição do Reputation Institute é mais elaborada e abrangente, além de

estar baseada numa metodologia especialmente desenvolvida para a análise e a classificação das empresas a partir da reputação.

O fato é que as empresas já podem contar hoje com um *ranking* mundial de reputação para efeitos de comparação. Da mesma maneira, as empresas já têm condições de realizar um trabalho de gestão local e particular da reputação de sua marca corporativa por meio de diagnósticos e ferramentas de análise operados por consultorias especializadas.

Acima de tudo, o que tem ficado cada vez mais claro é que, nesses tempos de alta densidade informativa e enorme suscetibilidade dos mercados às ondas de boatos, tem crescido a importância da reputação e do prestígio das marcas como um ativo poderoso para as empresas. Quer dizer, a reputação – como uma salvaguarda da marca corporativa – vem realçando a capacidade das empresas não só de “blindar” a organização nas crises, mas também de sustentar valor, alavancar negócios e garantir resultados em diferentes ambientes econômicos.



cresce cada vez a necessidade de afirmação de uma certa “genealogia” das marcas, seja para comprovar uma linhagem ou “ascendência”, seja para abonar os exercícios futuros de expansão ou “descendência”

## 9. Arquitetura e conexão

A arquitetura, ou seja, a maneira como as marcas se organizam no espaço e no tempo, também vem sendo bastante afetada por toda essa movimentação de revalorização do plano corporativo. A razão é simples: cresce cada vez a necessidade de afirmação de uma certa “genealogia” das marcas, seja para comprovar uma linhagem ou “ascendência”, seja para abonar os exercícios futuros de expansão ou “descendência”.

Hoje, existem três modelos básicos e mais divulgados de arquitetura, que são: o independente, o monolítico e o de paternidade.

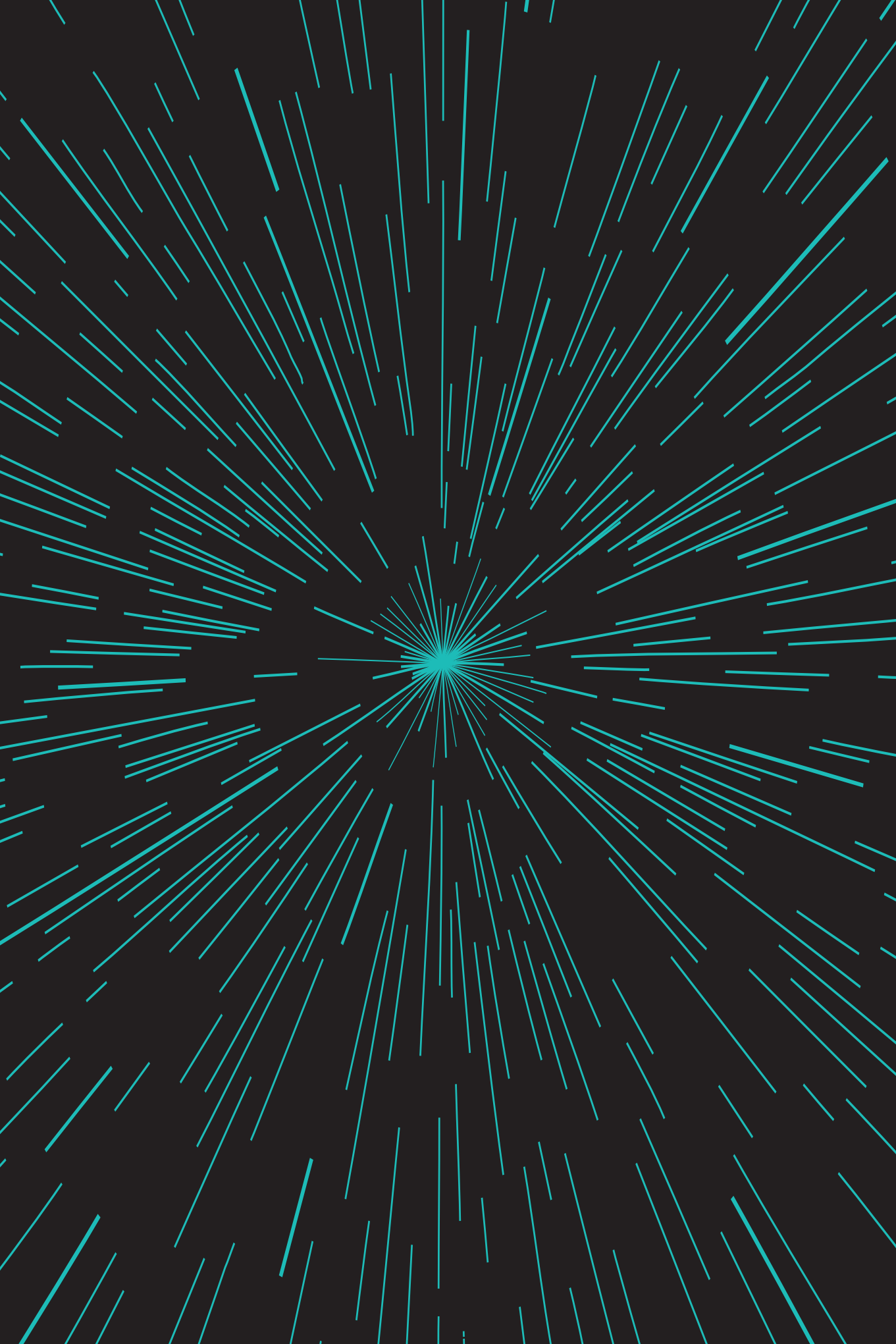
O modelo de independência surge sob a influência direta da preponderância das marcas de produtos. Nele, cada marca de uma organização é uma unidade autônoma, sem qualquer vínculo ou interação mais visível com as demais. Alguns exemplos desse modelo são as formas de organização das marcas da Procter&Gamble, da Souza Cruz, da Altria e dos jornais da Infoglobo.

O segundo modelo se contrapõe frontalmente à independência. Chamado de arquitetura monolítica, é um modelo em que uma única marca se estende por todos os produtos ou frentes de negócios de um determinado grupo, numa sinalização clara de alinhamento e centralização. Unibanco, Itaú, Volvo, Tigre (embora com uma nova marca de produtos) e Bayer são casos conhecidos e evidentes desse tipo.

Na terceira vertente, tem-se a arquitetura de paternidade, em que cada produto, serviço ou unidade de negócio de um grupo levam o sinal ou a chancela do pai ou da mãe – a marca corporativa, que sustenta e “avaliza” as performances particulares, lembrando o tempo todo o sentido de convergência entre as diversas marcas. Para ilustrar, basta conferir a arquitetura de marca de empresas como Tintas Coral, Nestlé, Elma Chips, Johnson&Johnson, Nutrimental, dentre outras.

Há algum tempo, pode-se constatar uma tendência progressiva das organizações em se fixarem mais no segundo ou no terceiro modelos. Basta observar o número crescente de redesenho de marcas, tanto no Brasil como no exterior, com essa intenção de assinalar um agrupamento sob a mesma *umbrella* ou sob algum outro tipo de relação. A razão é óbvia: a necessidade aqui registrada de reforçar a conexão corporativa, e o seu correspondente registro de pertencimento, que está se tornando cada vez mais necessária aos diferentes grupos de empresas ou dentro de uma mesma organização.

Já há teóricos propondo inclusive uma revisão completa desses modelos, antevendo as repercussões dessa tendência na matriz de organização das marcas. Por enquanto fica o alerta: a arquitetura das marcas é uma das bases mais nítidas de expressão da concepção e da estratégia de marca das empresas e esses arranjos, cada vez mais, têm se encaminhado para enfatizar os compromissos e os lastros corporativos.



decorre daí a necessidade do alinhamento e da convergência no âmbito da comunicação, para que a marca corporativa tenha uma personalidade definida e mantenha um contrato fundamental com seus *stakeholders*

## 10. Comunicação em outra frequência

Na medida em que o *branding* se torna mais corporativo, a comunicação das empresas, em suas mais diversas manifestações, também passa por mutações.

Até ontem, a comunicação das empresas funcionava como ferramenta quase que exclusiva do *marketing*, era dirigida prioritariamente aos consumidores/clientes e estava encarregada de disseminar atributos, benefícios e outras vantagens reais ou imaginárias ligadas aos produtos e serviços. No limite, o objetivo maior era sempre buscar a diferenciação de um produto em relação aos seus concorrentes a partir da apropriação um tanto instrumental dos suportes comunicativos.

Nesse novo ambiente em que floresce uma visão mais ampla e abrangente de marca, a comunicação empresarial vem sendo redefinida.

Do ponto de vista do *corporate branding*, a comunicação deve ser tratada como um conjunto de mensagens, símbolos e comportamentos que vai auxiliar a organização como um todo na realização e na gestão de sua interface e de seu relacionamento com os mais diversos públicos. Ou seja, ela passa a ter mais funções, operar por mais canais e dialogar com mais interlocutores.

Para tanto, essa nova forma de comunicação empresarial deve envolver três níveis:

- ▶ o que emana da direção da empresa (comunicação administrativa ou gerencial);
- ▶ o que se dirige aos públicos em geral, mas não tem conotação comercial (comunicação institucional ou organizacional);
- ▶ o que se dirige principalmente aos consumidores e tem apelo comercial (comunicação de *marketing*).

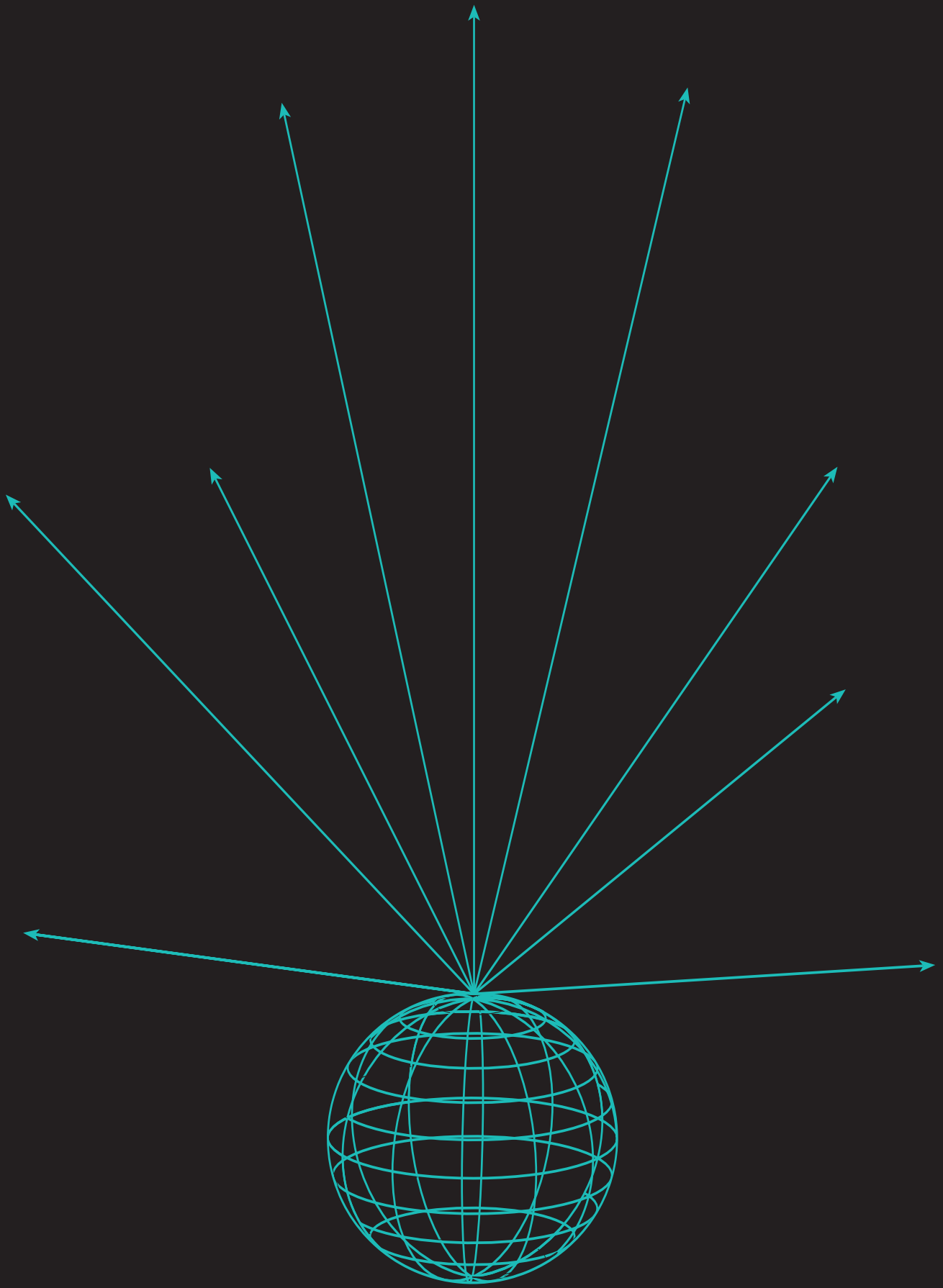
A integração desse conjunto que forma a comunicação corporativa ou empresarial torna-se, sem dúvida, mais complexa, uma vez que ele não está organizado apenas em torno do “núcleo duro” – *unique selling proposition*, posicionamento, etc. – de um só produto. A orientação agora é “vender” a organização como um todo, em suas várias e complexas dimensões.

Decorre daí a necessidade do alinhamento e da convergência no âmbito da comunicação, para que a marca corporativa tenha uma personalidade definida e mantenha um contrato fundamental com seus *stakeholders*, evitando que a organização se divida em várias unidades autônomas, ou seja transformada numa “babel”.

Como ilustração desse processo, vale observar o exemplo singular da Fedex, uma organização “sem produtos visíveis ou base física de grande referência”, mas que construiu um alinhamento poderoso de comunicação, em torno dos valores, cores e atitudes da sua *purple promise*.

Para apoiar esse processo de *brand alignment*, ganha importância, no plano do conteúdo, o desenvolvimento auxiliar de um enredo, um roteiro narrativo, uma história que amarre todas as pontas e expresse o estatuto da marca e da própria organização em suas diferenciadas manifestações.

No plano instrumental, a internet tem assumido um papel determinante como “plataforma” de convergência da marca corporativa, fazendo com que, na nova base interativa e não mais unidirecional, o *word-of-mouth*, o retorno, as críticas e todo um universo de outras manifestações passem também a ser considerados como partes integrantes da comunicação das empresas. Como avisa a professora australiana Helen Stuart, há uma substancial diferença entre *marketspace* e *marketplace*.



a marca corporativa não está ligada apenas ao “ciclo de vida” de um produto; ela está, sim, vinculada à sobrevivência e à sustentabilidade de toda a organização

## 11. Em direção a novos espaços

Os efeitos dessa ascensão da marca corporativa à condição de matriz organizadora do *marketing* não cessam e, pelo visto, vão se instalando nas mais diversas dimensões e espaços da dinâmica empresarial.

**Extensão:** até ontem, a política de extensão de uma marca era pensada muito exclusivamente com base nos atributos de seus produtos e/ou nas associações geradas por eles. À medida que a marca corporativa ganha terreno, os *core values* da empresa e os sinais mais gerais de sua identidade tornam-se fatores de grande relevância e destaque para trabalhar tanto a extensão do seu *portfolio* como outras formas de expansão de seus negócios. Já existem inclusive estudos aprofundados sobre a potencialidade da abordagem corporativa em políticas de extensão.

**Relacionamento:** o consumidor não é mais o *target* exclusivo. Sob a égide do *approach* corporativo, a empresa precisa cada vez mais se apoiar em uma política de relacionamento com toda a sua rede de *stakeholders*. Acionistas, empregados, fornecedores, comunidade, governantes e – claro – consumidores merecem igualmente atenção, assegurada a partir de relações mais perenes e, sobretudo, capazes de gerar valor para a empresa e para todas essas partes.

**Valor:** sob a inspiração do *marketing* de produtos, prepondera o foco nas vendas e nos lucros. É essa a fonte principal de geração de *brand equity*. Com as marcas corporativas, a realização do lucro continua prioritária, mas introduz-se uma visão de novos campos de “resultados” dos negócios. Na verdade, instala-se um sentido maior de criação e sustentação de valor, que deve gerar ganhos, como se disse acima, para todas as partes envolvidas no processo.

**Compromisso:** ao se abrir para novos públicos e para além dos limites restritos do mercado, a empresa envolve-se com novas questões, que tornam mais explícita a sua face ética e de compromisso. E as responsa-

bilidades da empresa estão tão associadas com a sua marca geral que isso tem levado à elaboração de conceitos como marca responsável, *marketing* de causa, *citizen brands* e outros. O certo é que, nesse novo contexto, a vinculação das empresas com o seu entorno social e ambiental realmente passa a contar como fator de expressão e aferição de *performance* de uma marca.

Em suma, a marca corporativa não está ligada apenas ao “ciclo de vida” de um produto; ela está, sim, vinculada à sobrevivência e à sustentabilidade de toda a organização. Por isso mesmo, a marca corporativa está se configurando num referencial que contamina cada vez mais todas as nuances e manifestações da estratégia das empresas modernas.



quanto mais uma organização  
empresarial cria valores  
significativos para os seus  
*stakeholders* e reparte-os  
com regularidade, mais  
consistência e duração ganha  
essa marca corporativa

## 12. No compasso da mudança

Para finalizar, estão sintetizados aqui os procedimentos ou caminhos que, de acordo com análises e experiências práticas, estão sendo adotados pelas empresas que optam por uma estratégia centrada na marca corporativa.

**1. Comprometimento do *top management*:** em geral, a decisão de reforço da marca corporativa parte da alta direção da empresa e necessita ser sustentada por essa instância e não por diretores ou departamentos isolados.

**2. Clareza de visão e objetivos:** a primeira demonstração de compromisso da alta direção é exatamente estabelecer a visão e os objetivos que vão dar norte e sentido à marca da empresa.

**3. Envolvimento da organização:** com comando e “carta de navegação”, é fundamental envolver cada vez mais aqueles que vão transformar valores e promessas em atitudes e experiências de marcas.

**4. Comunicação como instrumento:** a comunicação passa para outro patamar e ocupa posição estratégica na execução do processo de alinhamento dos diversos públicos com a promessa fundamental da marca.

**5. Rede de relacionamentos:** como já se disse, a marca corporativa comunica e relaciona-se com uma rede de *stakeholders*. Através dessa rede, a organização fala, ouve e cria um sistema integrado de comunicação e ação.

**6. Equilíbrio promessa/entrega:** a permanente correspondência entre o que a marca corporativa promete e o que a organização entrega é a medida de sucesso ou não de uma estratégia. Desse equilíbrio, dependem o prestígio e a capacidade de atuação da marca.

**7. Monitoramento sistemático e periódico:** por ser mais complexa, a marca corporativa precisa contar com ferramentas mais adequadas para a sua gestão e exige uma auscultação periódica de sua pulsação.

**8. Repartição de valores:** quanto mais uma organização empresarial cria valores significativos para os seus *stakeholders* e reparte-os com regularidade, mais consistência e duração ganha essa marca corporativa.

**9. Acompanhamento do *branding*:** o *peer group* de uma marca corporativa são todas as outras marcas e não apenas as suas concorrentes diretas. Por isso, é fundamental acompanhar o desenvolvimento geral do *branding* em seus múltiplos *cases* e experiências.

**10. O desafio da sustentabilidade:** uma marca corporativa, como já foi frisado, depende de resultados imediatos, mas não pode realizá-los sem atender simultaneamente para a sustentabilidade geral da empresa e do ambiente de negócios como um todo.

Por fim, um alerta: este trabalho é apenas uma síntese. Existem nuances, aspectos, movimentos que só a experiência de cada empresa é capaz de captar. Como foi dito repetidas vezes, o mundo das marcas corporativas é muito dinâmico. Ou melhor, é mais que dinâmico, é um verdadeiro universo em expansão.





### 13. Referências e recomendações

Seguem algumas fontes citadas neste trabalho que podem ajudar aqueles que trabalham com o conceito de marcas corporativas na continuidade da reflexão sobre o tema. Além disso, podem ser consultados os *sites* das empresas referidas, bem como os da Troiano Consultoria de Marca e da Idéia Comunicação Empresarial.

- . Aacker, David; Joachimsthaler, Erich. *Como Construir Marcas Líderes*, Editora Futura, 2000.
- . Argenti, Paul. *Comunicação Empresarial*, Editora Campus, 2006.
- . Balmer, John M. T.; Greyser, Stephen A.. *Revealing the Corporation*, Routledge, 2003.
- . Clifton, Rita; Simmons, John (Eds.). *Brands and Branding*, The Economist, 2003.
- . Fombrun, Charles; Riel, Cees van. *Fame and Fortune*, Prentice Hall, 2003.
- . Iacobucci, Dawn (Org.). *Os Desafios da Marketing*, Editora Futura 2001
- . Kapferer, Jean-Noël. *Marcas – À Prova de Prática*, Bookman, 2004.
- . Kotler, Philip. *Marketing para o Século XXI*, Editora Futura, 1999.
- . Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo; Larsen, Mogens Holten (Eds.). *The Expressive Organization*, Oxford University Press, 2000.
- . Schultz, Majken; Antorini, Yun Mi; Csaba, Fabian F.. *Corporate Branding*, Copenhagen Business School Press, 2005.

**Levi Carneiro** é formado em Direito, com mestrado pela UFMG e MBA pela FDC. Há mais de 15 anos, dedica-se à pesquisa e ao trabalho com marcas. Tem artigos e textos sobre o tema do *branding*, sendo o mais conhecido deles o livreto *As Marcas na Era da Informação*. Passou uma temporada no exterior estudando especialmente sobre *corporate brands* e está sempre em contato com a discussão internacional sobre marcas em geral. Atualmente, tem escritório próprio de consultoria de marca e comunicação, onde presta serviços a diferentes empresas e agências. É diretor associado da Troiano Consultoria de Marca e trabalha também em parceria com a Idéia Comunicação Empresarial.

© 2007 Levi Carneiro

**Design gráfico e direção de arte**

Márcia Larica | Estação Primeira de Design

**Ilustrações**

Júlio Reis

**Revisão**

Teresa Brandão

**Impressão**

Tamóios Editora Gráfica  
maio de 2007

**Contato**

levi@troiano.com.br