

REVENDO A QUESTÃO DA IMAGEM NAS EMPRESAS

Ellis Wayne Brown

Especialista em Administração de Marketing pela FGV, mestre e doutorando em Comunicação Social pela UMESP, executivo corporativo e atual Diretor Gerente da Market In.

RESUMO

Imagem é atualmente uma das questões chave da comunicação no âmbito empresarial. Este artigo pretende rever as vertentes da imagem de marca e da imagem institucional e sugerir uma nova categoria que pode ser chamada de imagem corporativa, a partir da qual seja possível construir uma teoria e uma prática integradora para a comunicação empresarial.

ABSTRACT

Image is currently one of the key issues of communications in the corporate environment. This article intends reviewing the perspectives of brand image and institutional image, and suggest a new category that may be called corporate image, based on which it would be possible to build an integrated theory and practice for corporate communications

Introdução

Dois grandes temas têm ocupado a agenda da comunicação empresarial nos últimos tempos: *imagem institucional* e *imagem de marca*. A imagem institucional envolve fundamentalmente a questão da *identidade* e *reputação* da empresa perante seus públicos, ao passo que imagem da marca trata do *posicionamento* e *aceitação* dos produtos da empresa no mercado.

Francisco Gracioso não aceita totalmente a distinção (que muitos admitem) entre imagem institucional – isto é,

relativa à instituição ou empresa, e a imagem de marca, relativa a produtos ou serviços. “...a longo prazo, ambas as imagens tendem a confundir-se numa só.” Segundo o autor, “foi o Leite Ninho que fez a imagem da Nestlé no Brasil, assim como foi a esponja de aço Bombril que fez a imagem de sua fabricante, a qual acabou adotando a marca Bombril como nome da empresa”. (Gracioso, 1995, p. 31).

Na seqüência do texto, o autor argumenta que a imagem, embora não seja indivisível, “é una, no sentido de que resulta numa percepção *unificada* por

parte do consumidor. Por exemplo, a dona-de-casa dirá: “Eu prefiro os produtos da Nestlé” sem explicar por que chegou a essa preferência. ... Ao expressar sua preferência, a dona-de-casa levou em conta todos os diferentes *atributos* da marca Nestlé que têm relevância para ela – por exemplo, a garantia de pureza, a qualidade, a boa relação custo/benefício, etc.” (Gracioso, 1995, p. 33)

Os exemplos evocados por Gracioso na defesa de sua posição partem do efeito que a imagem dos produtos exerce sobre a imagem da marca institucional podendo, inclusive, levar à

substituição da marca institucional, como nos casos da Bombril, Mobil e outros. Seu raciocínio se baseia fundamentalmente em *atributos*, tanto dos produtos quanto, em decorrência desses, da marca institucional, num processo *circular*.

Há que se considerar, contudo, que nem sempre a questão da imagem se baseia em atributos ou se processa de forma meramente circular. O caso *Exxon Valdez*, que gerou um desastre ecológico na costa do Alasca, sem dúvida afetou *linearmente* tanto a reputação da empresa quanto a aceitação de seus produtos, sem ter nada a ver com seus atributos. O mesmo ocorreu com a Nike em consequência da denúncia sobre exploração do trabalho de menores feita contra os fabricantes de seus produtos na Ásia.

Mais ainda, existem casos em que a associação entre os produtos e seus fabricantes não é tão clara e direta, principalmente em função das fusões, incorporações e aquisições de empresas e marcas.

Não há dúvida de que existe uma relação entre a imagem institucional e imagem de marca, mas a questão que permanece é *até onde* e, em última instância, se o efeito dessa relação gera uma outra categoria de imagem, unificadora, mais ampla e significativa, que poderia ser chamada de *imagem corporativa*; não obstante esse termo ser tradicionalmente utilizado na literatura norte-americana como sinônimo de imagem institucional.

1 O que é imagem

Antes de mais nada, temos que rever o que é imagem. Introdutoriamente, ela pode ser conceituada como sendo o *conjunto das percepções que as pessoas têm de outras pessoas, de grupos de pessoas, de idéias, objetos e instituições*. Assim sendo, imagem não é realidade; é a percepção da realidade, uma *construção*. Segundo Boulding, "imagem é saber o que a mim parece verdadeiro, enquanto que conhecimento é saber o que é verdadeiro" (in Simões, 1995, p. 201).

De acordo com Cornick e Savoia, "a percepção é o processo de interpretação dos estímulos recebidos do meio por um indivíduo, através de seus sentidos. A sensação é a recepção do sinais externos e a percepção é a maneira pela qual as mensagens sensoriais são traduzidas ou decodificadas em formas compreensivas." (Cornick e Savoia, 1989, p. 28). A percepção é um processo associativo, cumulativo e, por consequência, seletivo, na medida em que gera predisposições que servem de filtros referenciais na apreensão de novas mensagens. Essas predisposições constituem atitudes que, por sua vez, orientam os comportamentos.

A teoria cognitiva também preconiza que a conduta dos indivíduos se baseia em atitudes e essas "se vão formando lentamente com base em múltiplos *bits* de informação que chegam ao indivíduo de seu entorno, chamados *cognições*." (Lozano Rendón, 1997,

p.134). Segundo essa teoria, o impacto imediato das mensagens depende das predisposições atitudinais já existentes nos indivíduos e nos públicos, de sorte que condicionam o comportamento diante de um fato novo.

As predisposições partem de categorias amplas de imagem e vão se especificando na medida em que avança o processo cognitivo sobre um dado objeto. Se alguém tem uma imagem negativa sobre os políticos, gerada por associações anteriores, pode se predispor negativamente contra um determinado político sem sequer o conhecer diretamente, vindo ou não a modificar essa imagem na medida em que obtenha mais informação sobre ele; contudo, essa predisposição geral sobre os políticos permanecerá como um filtro seletivo.

Pode também haver imagens conflitivas. Uma empresa pode ter uma imagem de alta tecnologia e, ao mesmo tempo, de baixo comportamento ético. Dependendo do interesse do público e das circunstâncias, prevalecerá uma ou outra na predisposição atitudinal e na geração da conduta diante de uma nova mensagem.

A imagem é gerada a partir de uma cadeia comunicacional que, na ponta do receptor, envolve *sentido, percepção e atitude*, e essa resulta na *conduta* dos indivíduos; não esquecendo que as mensagens são processadas a partir de múltiplas fontes e mediações externas nessa mesma cadeia.

As pessoas que têm imagens predominantemente positivas sobre outras pessoas ou instituições tendem a ser descendentes ante mensagens negativas que recebem a seu respeito, desconfiando, à luz de seu referencial, se essas mensagens serão mesmo verdadeiras e se predispondo até a justificar as ocorrências. Por outro lado, se a predisposição for negativa, mesmo mensagens positivas serão vistas com reserva. Assim sendo, é possível entender por que se atribui tanta importância à questão da imagem. Para Neves, "a imagem pode passar por cima das evidências materiais, ser mais forte do que os fatos, que a lei e mudar o curso da história. Boa imagem é um seguro de amplo espectro. Cobre incidentes inesperados, calúnia, difamação, e até flagrantíssimos". (Neves, 1998, p. 62)

2 Evolução do conceito de marca

Sendo a marca um dos elementos fundantes na discussão da imagem, é necessário elaborar sobre essa questão.

No que consideram uma definição básica, Tybout e Carpenter colocam que "uma marca é um nome ou algum símbolo ou elemento que é associado a um produto ou serviço ao qual compradores atribuem significado psicológico (Tybout e Carpenter, 2001, p. 76). O *brand equity* é resultado de um processo de associações criadas pelo consumidor com a marca a partir de sua caracterização. Assim sendo, embora seja estimulada através de

design, propaganda, promoções e todas as demais formas pelas quais a empresa se comunica com o consumidor, o *brand equity* resulta de uma construção feita pela mente do consumidor. Segundo Tybout e Carpenter, "sem isso, a marca é [apenas] um produto com um nome insignificante anexado a ele". (Tybout e Carpenter, 2001, p. 78)

Segundo relatam Shultz e Barnes (1999), o conceito de marca como o conhecemos hoje foi formalizado pela Procter & Gambles no final do século XIX, a quem competiu também introduzir o conceito de gerência de marca na década de 1930. A valorização e incorporação efetiva da marca no esforço mercadológico só tiveram início na década de 1970, quando Trout e Ries começaram a falar em *posicionamento* de marca. Mesmo assim, os profissionais de marketing prestaram pouca atenção ao valor da marca porque estavam mais voltados a combater a expansão da concorrência com promoções, principalmente de preços, que na verdade desvalorizavam as marcas.

Somente na década de 1980, o valor da marca veio a ser compreendido e, mesmo assim, não pelos profissionais de marketing. Foram os investidores empreendedores como Kohlberg, Kravis e Roberts, denominados *corporate raiders* que, entendendo a marca como um ativo competitivo, adquiriram empresas em dificuldades financeiras e sub-avaliadas na bolsa, mas cujas marcas eram bem aceitas, para enxugar essas

empresas e promover um *come back* sustentado pelas marcas.

Embora sendo um ativo intangível que muitos sistemas contábeis não incorporam ao patrimônio, já existem formas de quantificar o valor da marca. Uma das primeiras organizações a desenvolver um método para isso foi a Interbrand, de Londres. Segundo demonstram Tybout e Carpenter, o valor das principais marcas atualmente representa mais de 50% do total de sua capitalização de mercado. (Tybout e Carpenter, 2001: 75). O valor da marca Coca-Cola, com base em 1998, foi estimado em US\$ 83.8 bilhões, contra uma capitalização total de mercado de US\$ 142.2. Com outro exemplo, temos a Disney, que apresentou uma estimativa de US\$ 32.3 para o valor da marca, para uma capitalização total de US\$ 52.5 bilhões.

O que se observa, portanto, é que a imagem de marca tem se tornado tão valiosa a ponto de representar o principal ativo da empresa. É claro que essa imagem não é auto-sustentada.

3 A estrutura de marcas

Uma análise da forma pela qual as marcas são estruturadas é essencial para podermos compreender sua ligação com a imagem institucional e começarmos a construir uma visão do que seja imagem corporativa.

Não existe, naturalmente, uma única forma de conceber e organizar a estrutura de marcas. Apresentaremos o modelo desenvolvido por Tybout e

Carpenter (2001) que cruza tipos de marcas com estratégias de aplicação.

Quanto ao tipo, classificam as marcas como sendo baseadas na *função*, na *imagem* e na *experiência*.

A - As marcas funcionais são aquelas caracterizadas e posicionadas em termos da função que exercem. Buscam gerar diferenciais a partir dos aspectos de *desempenho* e *economia*. A Gillette é uma dessas marcas que criaram uma imagem de alta tecnologia e confiabilidade através do desenvolvimento de produtos de desempenho superior, com seus aparelhos de barbear de dupla ação e, agora, de tripla ação. A Dell computadores se posicionou como sendo uma marca confiável para funções básicas, a baixo preço.

B - As marcas de imagem são aquelas que buscam se diferenciar por associações simbólicas que geram valor agregado, onde a função é tratada como implícita ou secundária. Automóveis, vestuário e bebidas normalmente são posicionados nessa categoria. As imagens podem ser baseadas em *atributos* ou em *imaginário*. O Mazda procurou evocar a imagem do MG e do Triumph através de seus atributos de design e até mesmo do ronco do motor. Giorgio Armani procurou desenvolver um imaginário a partir da associação com grandes astros como Richard Gere, Warren Beatty, Robert DeNiro, Mel Gibson, Tom Hanks e outros.

C - Marcas que se caracterizam a partir da experiência,

buscam uma associação prazerosa na mente do consumidor. O exemplo clássico desse tipo de posicionamento são as empresas de entretenimento, como a Disney, mas abrange também as marcas de alimentos.

A classificação das marcas dentro de uma dessas tipologias, contudo, não é estática. Como exemplo temos a Volvo, que começou como uma marca funcional, distinguida pelo atributo segurança, passou a explorar imagem quando se posicionou como o carro para *pais que se preocupam*, buscando acoplar uma imagem de responsabilidade familiar, para enfim se posicionar como o carro que *salva sua alma*, buscando uma associação com a própria manutenção da vida.

Quanto à estratégia, classificam as marcas como sendo baseadas na *corporação*, em *agrupamento de produtos* ou em um *produto*.

A - Quando os produtos são ancorados na marca corporativa, têm a vantagem de capitalizar sobre essa marca no lançamento de produtos novos, reduzindo e racionalizando consideravelmente as despesas de comunicação. Por outro lado, todos os seus produtos ficam também dependentes dessa imagem de marca e, num momento de crise, como ocorreu recentemente com a Firestone, por exemplo, todos se debilitam. Segundo Tybout e Carpenter, a estratégia de marca corporativa é mais adequada a tipos de posicionamento baseados em experiên-

cia, onde se busca gerar uma ligação afetiva entre a empresa e o consumidor, mas também pode ser aplicada a posicionamentos baseados na imagem. Nesse caso, a *imagem institucional* e a *imagem de marca* não se distinguem na mente do consumidor e não podem ser tratadas em separado, dando, portanto, significado claro ao conceito de *imagem corporativa*.

B - A estratégia de agrupamento por família de produtos permite maior flexibilidade de posicionamentos no mercado e, até certo ponto, preserva a marca corporativa, se bem que ela continue dando sustentação às marcas de produto. Tradicionalmente, os fabricantes de veículo têm utilizado essa estratégia, muito adequada a produtos posicionados com base em imagem. A imagem corporativa da GM, por exemplo, dá cobertura para suas marcas Buick, Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile, etc., ao mesmo tempo que permite implementar uma estratégia clara de segmentação, buscando uma identidade e um posicionamento específico para cada marca. Aqui também é possível falar numa imagem corporativa, ainda mais necessária na medida em que teria de aglutinar todas as marcas específicas sob uma identidade que proporcionasse unidade e força para a marca corporativa. Essa identidade não seria a simples soma das partes. Teria que representar e gerar algo maior, uma imagem unificadora.

C - A estratégia baseada no produto não evoca necessaria-

mente uma associação com a imagem corporativa. Por não pretender aglutinar outros produtos, é totalmente flexível para ser aplicada a todos os tipos de marca. Não obstante, é muito utilizada para produtos funcionais, exatamente por essa independência. A Procter & Gamble representa o caso clássico de utilização dessa abordagem, com suas marcas Tide, Ivory e outras. É também a estratégia utilizada pela indústria tabagista. Nestes casos, o fabricante busca manter suas marcas independentes, contudo o público pode associá-las num momento de crise ou ao longo do tempo.

Ellwood (2000) traz uma visão ainda mais abrangente da estrutura de marcas, tratando em específico as empresas dos setores de serviço e de varejo, onde as marcas são reafirmadas diariamente no contato direto com os consumidores.

4 As empresas por detrás das marcas

Thomas Mosser coloca que “toda instituição ou corporação tem dois ativos sobre os quais se baseiam seu sucesso e sobrevivência – sua Marca (‘M’ maiúsculo – a imagem, a reputação da corporação ou instituição em si, incluindo seus ativos financeiros, desempenho e pessoas) e suas marcas (‘m’ menor – os produtos e serviços que vende ou supre)”. (in Harris, 1998, p. 22). Vemos aqui o termo marca empregado também no sentido institucional, unificando os dois conceitos. Para Harlan Teller, “a reputação corporativa fornece um “halo”

para os esforços de marketing das marcas. O brand equity [por sua vez] fortalece o apelo da corporação como empregador, vizinho e investimento. Os investidores querem sentir-se bem sobre a empresa atrás das marcas. De igual modo, os consumidores querem sentir-se bem sobre a empresa atrás da marca”. (in Harris, 1998, p. 22).

O que depreendemos através desses depoimentos é que os conceitos de imagem institucional e imagem de marca interagem, gerando um significado novo, maior que a soma das partes, a partir das associações construídas na mente dos públicos.

Faith Popcorn afirma que “antigamente, bastava apenas fazer um produto razoavelmente decente e comercializá-lo. Hoje em dia, a história é outra. Nos anos 90, a empresa precisa ter uma Alma. O consumidor desejará saber quem é você antes de comprar o que você vende. E quem é você não é sempre uma pergunta fácil de responder”. (Popcorn, 1993, p. 143). Ter “Alma” significa, para ela, ter integridade, ter uma consciência social. Implica em assumir posição aberta e coerente com relação a questões socialmente significativas como preservação ambiental, discriminação, manipulação política, direito do consumidor.

Quando nos EUA, em 1992, um júri absolveu policiais brancos no episódio de espancamento de um motorista negro, houve um protesto que resultou em 52 mortos e mais de 2.000 edifícios, lojas e restaurantes danificados, no valor

de um bilhão de dólares em perdas. Nesse episódio, contudo, nenhuma das 30 instalações do McDonald’s na área foi atingida. Num dos artigos que sucederam ao ocorrido, a revista *Times* comentou que “McDonald’s se destaca não só como uma das empresas mais socialmente responsáveis nos EUA, mas como uma das poucas empresas realmente eficazes em engenharia social”. (in Harris, 1998, p. 24)

Em casos desse gênero, como, de fato, seria possível separar a marca da instituição?

5 Imagem pela perspectiva dos públicos

Não há como entender o alcance e as interligações na questão da imagem sem recorrer à perspectiva dos públicos das empresas.

A - *Grupos de influência*. Os grupos de influência representam e estimulam anseios latentes da sociedade com respeito à conduta das empresas. Eles se articulam nas áreas de direitos civis, preservação ambiental, proteção do consumidor e abuso de poder econômico. A imagem que formam das empresas *per se* parte das predisposições constituídas com relação às empresas em geral e pode levar a campanhas de difamação e boicote da marca no mercado.

B - *Funcionários*. Pela falta de mobilidade empregatícia, gerada em razão da diminuição de oportunidades, o relacionamento das empresas com seus empregados vem se concentrando cada vez mais sobre o

fator desempenho, em detrimento das demais relações. Na medida em que as empresas são percebidas como manipuladoras e desleais, isso provoca profundas transformações na cultura organizacional e na atitude das pessoas. Segundo Nakra, "as pessoas podem produzir resultados espetaculares por algum tempo, mas é inevitável que técnicas que dependam tão somente do medo como motivador gerem estratégias de sobrevivência que incluem falcatruas, distorções e competição interna não saudável." (Nakra, 2000)

C - *Clientes e consumidores*. Ainda que as empresas busquem cativar cada vez mais a fidelização desse grupo através dos produtos e serviços e seus apelos, a imagem institucional vem gerando influência significativa sobre a decisão de compra. Pesquisa conduzida por Smith (1996) nos EUA indica que "88% dos consumidores estão mais propensos a comprar de empresas socialmente mais responsáveis". (Maignan, 1999).

D - *Imprensa*. Contrária à posição clássica da teoria crítica, a imprensa nem sempre está do lado dos poderes dominantes. Ela conduz investigações, toma partidos, denuncia, defende causas sociais e até derruba presidentes, segundo interesses próprios. A imagem da empresa perante esse público, contudo, é fortemente influenciada não apenas pelas suas relações diretas, mas também pelas predisposições de suas próprias audiências.

E - *Fornecedores*. As

empresas dependem dos fornecedores para reduzir custos, manter prazos de entrega e desenvolver tecnologia. Na medida em que a empresa é tida como desleal e inconstante, o fornecedor dará preferência a outros clientes, com os quais possa estabelecer uma relação mais estável. Por outro lado, também, se a empresa mostra sinais de enfraquecimento evidenciados pelos outros públicos, isso também tenderá a afetar a percepção, predisposição e preferência dos fornecedores.

F - *Comunidade*. Várias denúncias e manifestações contra as empresas eclodem a partir da própria comunidade, resultantes de sua imagem local. Tolerâncias com respeito à poluição e redução de quadros são estreitamente vinculadas à imagem da empresa. Empresas varejistas, por sua vez, dependem ainda mais da imagem comunitária. Pesquisa realizada nos EUA por Del Jones (1997) revela que "76% dos consumidores mudariam para marcas ou lojas que demonstrem preocupação com a comunidade". (Maignan, 1999).

G - *Governo*. O governo tem interesse em que as empresas gerem empregos, produtos e serviços, e contribuam para o balanço de pagamentos, mas é também influenciado pela imagem corporativa tanto quanto por essas perspectivas. Se a empresa é socialmente mal vista, independente de suas relações internas com os agentes do governo, fica, por exemplo, mais difícil obter

benefícios tributários e favorecimentos de infra-estrutura.

H - *Acionistas e investidores*. Tradicionalmente esse grupo tem se pautado pela maximização do lucro a qualquer custo, representando, por isso mesmo, uma séria restrição para as empresas no relacionamento com os demais públicos. Não obstante o interesse pelo lucro, os investidores são também influenciados pela imagem da empresa perante seus demais públicos, na medida em que isso suporta ou não uma perspectiva de crescimento sustentado.

A imagem vista do ponto de vista dos públicos não só resgata a questão da imagem de marca e introduz a importância da imagem institucional *per se*, mas também permite ver como essas duas imagens interagem e se superam.

6 Emergência da consciência social na publicidade

Uma vez que, tradicionalmente, a publicidade reflete pouca preocupação social, exceto no âmbito de sua ética, convém chamar atenção ao fato de que também ela tem sido convocada a ter uma maior consciência nesse sentido.

Naturalmente não é fácil ou inequívoco estabelecer um marco histórico para a emergência da preocupação social na publicidade. A partir da leitura de Jackall e Hirota, datamos essa ocorrência com a conferência nacional da *Association of National Advertising Agencies* (AAA), realizada em 1941.

No discurso de encerramento dessa conferência, James Webb Young, vice-presidente da J. Walter Thompson e antigo professor da Universidade de Chicago, expressou sua preocupação com o surgimento de um sentimento anti-empresarial e anti-publicitário por parte do público norte-americano. Afirmou que “o perigo real para a publicidade é a ascendência política de idealistas e humanitários... que pretendem uma revisão ou [mesmo] reforma total do sistema de livre iniciativa da qual a publicidade depende”. (in Jackall e Hirota, 2000, p. 37).

Young exortou os publicitários que fossem menos agressivos e inconseqüentes e que aprendessem com os profissionais emergentes de relações públicas, que haviam feito grandes transformações na imagem de importantes empresários, como no caso de John D. Rockefeller, que passara de barão da borracha a filantropo emérito. Parafraseando um texto bíblico, perguntou: “que lucro nos trará ganhar a batalha da publicidade e perder a batalha dos negócios?”. (in Jackall e Hirota, 2000, p. 38)

Sua ênfase final foi de que a publicidade deveria se preocupar em não pôr em risco e, mesmo, justificar, a própria existência da livre iniciativa.

Dois meses após essa histórica conferência, Paul West, presidente da AAAA, foi intimado pelo governo norte-americano a orientar seus associados contra a publicidade estimuladora de consumo em direção a temas como preservação de

recursos, saúde e bem estar social, defesa civil e reordenação da produção, como meio de auxiliar o país no esforço de guerra. A propaganda já havia se mostrado um instrumento poderoso na Primeira Guerra Mundial, mas agora, na Segunda Guerra Mundial, a publicidade também estava sendo convocada a participar nos esforços de comunicação para criar um ambiente e uma opinião pública favoráveis.

Segundo apontam Jackall e Hirota, “vender a idéia da publicidade com um propósito social mais amplo aos colegas empreendedores nem sempre foi fácil”. (Jackall e Hirota, 2000, p. 41). Fora de épocas de crise e com a retomada do liberalismo, esse esforço é ainda mais árduo. Não obstante, as pressões sociais sobre o papel e a responsabilidade das empresas vêm se acentuando cada vez mais.

7 Preocupações institucionais atuais

Whitaker Penteadado destaca a consciência crescente de que a empresa deve incorporar ao seu papel social uma “preocupação com o bem-estar individual e coletivo da sociedade”. (Whitaker Penteadado, 1999, p. 65). Nos países desenvolvidos, não só as empresas, mas antes delas, os próprios cidadãos, já tomaram consciência de que as desigualdades, o desequilíbrio de forças e os abusos já atingiram proporções alarmantes e necessitam ser corrigidos.

A partir de década de 1960, movimentos como direitos

civis, consumerismo e preservação ambiental começaram a colocar novos contornos para a ação empresarial. Os governos ocidentais, ainda sob uma orientação política centralizada e preocupados em defender a ideologia capitalista, responderam com regulamentações e programas sociais que intervieram profundamente na organização social e, em específico, nas empresas.

Atualmente, contudo, o modelo do Estado mediador e provedor das necessidades sociais está se esgotando. Frente à postura neoliberal, à globalização dos mercados e à crescente desregulamentação tida como necessária para assegurar a competitividade das empresas, o quadro se modificou. Agora são as empresas que desempenham o papel central no sistema sócio-econômico.

Segundo coloca Whitaker Penteadado, “o custo de manter o governo nem sempre reverte em benefícios para a sociedade,...” e o desafio para as empresas passa a ser “o desenvolvimento de conceitos e estratégias que envolvam a noção de interesse público, a ética nas práticas da gestão e respostas inteligentes as demandas dos grupos sociais” (Whitaker Penteadado, 1999, p. 88). A opinião pública espera delas que cumpram esses desafios, os quais caracterizam a nova responsabilidade social demandada. Não é suficiente desempenhar o papel social tradicional de gerar empregos, subvencionar o governo com tributos e prover bens e serviços para a comodidade dos cida-

dãos; nem é possível manter a visão tradicional de maximizar o lucro dos acionistas no curto prazo, porque, se isso trouxer danos à sociedade, porá em risco a própria sobrevivência da empresa no longo prazo.

Já não é incomum os consumidores boicotarem os produtos de empresas consideradas anti-éticas ou socialmente irresponsáveis, colocando sua consciência social acima mesmo de seus eventuais interesses pessoais.

Mesmo sob a ótica do marketing tradicional, é preciso reconhecer que “o constante desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e serviços não é mais suficiente para o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis. ... Cada vez mais, torna-se necessário a obtenção de diferenciais intangíveis, relacionados à imagem das organizações”. (Whitaker Pentead, 1999, p. 101).

No campo da comunicação, a quantidade de empresas disputando a atenção do consumidor gera o fenômeno restritivo do *clutter*, onde o volume de mensagens disputando a atenção do consumidor é tão grande que ele não é capaz de absorver todas as informações a que está exposto. Além do mais, os custos publicitários assumem proporções tão gigantescas que se tornam proibitivos. Ações socialmente responsáveis, por sua vez, captam a atenção da mídia jornalística e do público, não só reduzindo os custos de comunicação, mas introduzindo, também, diferenciais institu-

cionais bastante significativos ao esforço mercadológico das empresas.

Isso tem levado as empresas a investir no marketing institucional, abrangendo esporte, educação, saúde, meio ambiente, cultura, serviços comunitários, entre outras áreas que podem gerar visibilidade e qualificar a imagem das empresas. Ultimamente vem se desenvolvendo a tendência do *cause marketing*, que consiste na escolha de uma atividade socialmente significativa para apoiar. Segundo coloca, ainda, Whitekar Pentead, “o marketing institucional tem por finalidade “vender” a própria instituição, ou seja, influenciar nas atitudes e comportamentos do público em relação à empresa, ajudando a construir uma imagem positiva”. (Whitaker Pentead, 1999, p. 123).

A ênfase no novo papel institucional das empresas tem sido tal que a revista Exame publicou um caderno especial sobre a matéria, cuja leitura é imprescindível para qualquer pessoa interessada no tema. (Exame, ed. 728, 2000).

8 Identidade e imagem

Muitos autores e empresas ainda tratam a identidade corporativa com sendo sua representação simbólica, expressa através do logotipo e demais grafismos característicos. Não obstante, essas representações pouco significam *per se*, senão na medida em que incorporam toda uma gama de associações feitas pelos públicos, as quais podem ser tanto positivas

quanto negativas.

Na verdade, a identidade corporativa representa uma afirmação de como a empresa gostaria de ser percebida pelos seus públicos, ao passo que a imagem reflete como ela de fato é percebida. A identidade, portanto, deve constituir a personalidade distinta da empresa, seus valores e suas posturas, compactuada e expressa por todos os seus integrantes através de cada uma de suas representações.

Dilenschneider trata da identidade como sendo um posicionamento institucional. Afirma que “você pode ser uma grande empresa com grandes produtos, mas se o cliente o percebe como uma empresa que não deve ser levado a sério, você irá fracassar”. (Dilenschneider, 2000, p. 222). Segundo ele, o posicionamento institucional deve constituir um documento claro que expressa como a empresa gostaria de ser percebida.

Esse enfoque talvez seja mais claro de entender e ser operacionalizado, posto que um documento de posicionamento reflete os princípios, as crenças e as posturas que devem reger as estratégias, as decisões e os comportamentos da empresa, facilmente circulado entre todos os seus membros. Não obstante, ele cairá rapidamente em descrédito se não for praticado pela alta direção, e se os infratores não forem punidos.

Para Steidl e Emery, os programas de identidade corporativa têm dois objetivos (Steidl e Emery, 1997, p. 31):

A – Gerar consistência, isto é, para que todos os elementos – comunicação corporativa, design e personalidade – expressem a mesma identidade básica.

B – Gerar um alinhamento estratégico entre a identidade e a imagem, levando à percepção positiva de imagem em todos os grupos alvo chave (tais como empregados, clientes, mercado financeiro, etc).

Queira ou não, a empresa terá uma imagem frente a seus públicos. Portanto, o melhor seria tentar direcioná-la a partir de uma definição de identidade.

O posicionamento das marcas também parte da criação prévia de uma identidade. Segundo Aaker, “a identidade da marca é um conjunto exclusivo de associações com marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização”. (Aaker, 1996, p. 80).

9 Benefícios da imagem institucional

Segundo Steidl e Emery, uma imagem institucional forte e positiva traz os seguintes benefícios (Steidl e Emery, 1997, p. 13):

A – *Gera uma posição competitiva sustentável de longo prazo.* A publicidade de produto pode ser facilmente contraposta pela concorrência e tende a ser esquecida rapidamente. O que permanece é uma pre-

disposição, freqüentemente difusa, incorporada à imagem. A publicidade corporativa, por sua vez, está voltada à caracterização de uma identidade e formação de uma imagem duradoura por parte dos públicos que de fato sustentam a competitividade no longo prazo.

B – *Gera um seguro contra ocorrências adversas.* Uma imagem negativa leva a mídia e a opinião pública a se concentrar em aspectos negativos da empresa e amplificar ocorrências como acidentes, demissões, falhas de produto. Uma imagem positiva, por sua vez, leva a tolerâncias e enfoques positivos.

C – *Atrai melhores funcionários.* As pessoas preferem trabalhar para uma empresa de boa reputação. Sentem-se seguras e orgulhosas em estarem participando de um empreendimento justo e socialmente valorizado. Nessas circunstâncias, também, tendem a ser mais contributivas e produtivas.

D – *Aumenta a eficiência dos esforços mercadológicos.* Boas imagens geram confiança e reciprocidade.

E – *Proporciona uma direção estratégica.* A forma com que a empresa é vista, interna e externamente, abre e direciona oportunidades estratégicas.

F – *Gera redução de custos.* Uma boa imagem leva à necessidade de menores investimentos publicitários para sustentar a promoção dos produtos e também gera maior produtividade dos funcionários.

Quem estuda imagem de marca verá rapidamente que benefícios muito semelhantes

são preconizados também para marcas fortes.

Conclusão

Segundo Steven Howard, “tudo o que uma organização faz e não faz afeta a percepção daquela organização, seu desempenho, produtos e serviços” (Howard, 1998, p. 2).

Gregory e Wiechmann participam dessa visão, segundo os quais “a imagem da empresa é uma composição de todas as suas ações, não apenas da propaganda corporativa”. (Gregory e Wiechmann, 1998, p. 27).

Existe, portanto, uma aproximação gradativa entre imagem institucional e imagem de marca por parte dos estudiosos da área. Embora tenham objetos distintos, têm um objetivo único: gerar imagem favorável que sustente o esforço mercadológico da empresa e assegure seu crescimento sustentado.

Retornando à nossa questão original – se o efeito dessa relação gera uma outra categoria de imagem, unificadora, mais ampla e significativa, que poderia ser chamada de *imagem corporativa* –, cabem as seguintes considerações:

A – o importante para a empresa é gerar uma imagem positiva, não importa de onde venha;

B – os públicos tendem a não separar a imagem de marca da imagem institucional, exceto se forem percebidas como conflitantes;

C – marcas construídas a partir de uma estratégia de produto podem se ver menos afetadas pela imagem institucional,

na medida em que estejam dissociadas do fabricante na mente do público, mas também podem se tornar interdependentes.

Um caso clássico de dissociação é o setor de cigarros. A Marlboro consegue manter sua imagem independente da Phillip Morris. Mesmo assim, caso a Philip Morris seja alvo de ataques em suas práticas ambientais, trabalhistas, comerciais ou políticas, todas as suas marcas podem ser afetadas. Por outro lado, caso a Philip Morris consiga criar uma imagem institucional positiva nessas e outras áreas e associe essa imagem às suas marcas de cigarro, pode ser recompensada no mercado pelo aumento de demanda, a partir da valorização institucional.

Portanto, se já é possível falar de uma nova categoria de imagem, chamada imagem corporativa, ela pode ser conceituada como sendo *o conjunto das predisposições e atitudes predominantes que determinados públicos tenham em relação a uma empresa e seus produtos, geradas em cadeia através de suas percepções e interesses*. Isso não significa uma simples fusão circular das imagens institucional e de marca baseada em atributos, como sugere Gracioso, mas a constituição de uma outra categoria, a da *imagem predominante*, independente de sua origem.

A importância prática desse conceito reside na orientação que sugere para o esforço comunicacional das empre-

sas e para os critérios de avaliação desse esforço, tanto na sua eficiência interna quanto na eficácia externa. Há tempos ocorrem distensões e conflitos de mensagens entre os diversos setores de comunicação das empresas. Existem autores, como Margarida Kunsch, que preconizam a unificação desses esforços, contudo falta ainda uma teoria que lhes dê essa unidade. Quem sabe essa teoria possa ser construída a partir de um conceito de imagem corporativa, seja ele o que precariamente introduzimos aqui ou outro mais elaborado.



BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- CORNICK, Maria Angela C. Pallotta SAVOIA, Mariangela Gentil. **Psicologia Social**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- CRAINER, Stuart, DEARLOVE, Des. **O livro definitivo das marcas: histórias e revelações das 50 maiores marcas do mundo**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DILENSCHNEIDER, Robert L. **The corporate communications bible: everything you need to know to become a public relations expert**. Beverly Hills: New Millenium Press, 2000.
- ELLWOOD, Ian. **The essential brand book: over 100 techniques to increase brand value**. Londres: Kogan Page, 2000.
- EXAME. **Guia de boa cidadania corporativa**. edição 728. São Paulo: Abril, 2000.
- GRACIOSO, Francisco. **Propaganda Institucional: nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GREGORY, James R. e WIECHMANN, Jack G. **Marketing corporate image: the company as your number one product**. 2ª. ed. Chicago: NTC Business Books, 1998.
- HARRIS, Thomas L. **Value-added public relations: the secret weapon of integrates marketing**. Chicago: NTC Business Books, 1998.
- HOWARD, Steven. **Corporate image management: a marketing discipline for the 21st century**. Singapura: Butterworth-Heinemann Asia, 1998.
- JACKALL, Robert, HIROTA, Janice M. **Image makers: advertising, public relations, and the ethos of advocacy**. Chicago: The University of Chicago Press, 2000.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 2ª. ed. São Paulo: Summus, 1997.
- LOZANO RENDÓN, José Carlos. **Teoría e investigación de la comunicación de masas**. 2. reimpresão - México. DF: Alhambra Mexicana, 1997.
- MAIGNA, Isabelle, FERRELL, O. C., HULT, G. T. M. Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. In **Academy of Marketing Science Journal**. Greenville; fall 1999.

BIBLIOGRAFIA

NAKRA, Prema. Corporate reputation management: CRM with a strategic twist? In **Public Relations Quarterly**. Rhinebeck; 2000.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido de seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Muad, 1998.

POPCORN, Faith. *O Relatório Popcorn: centenas de idéias de novos produtos, empreendimentos e novos mercados*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SHULTZ, Don E., BARNES, Beth E. **Strategic Brand Communication Campaigns**. Chicago: NTC Business Books, 1999.

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

STEIDL, Peter, EMERY, Garry. **Corporate image and identity strategies: designing the corporate future**. Warriewood: Business & Professional Publishing, 1997.

TYBOUT, Alice M., CARPENTER, Gregory S. Creating and managing brands, in IACOBUCCI, Dawn, editor. **Kellog on Marketing**. Nova York: John Wiley & Sons, 2001.

WHITAKER PENTEADO, José Roberto. *Marketing best: os melhores casos brasileiros de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1999.



INPES

Instituto de Pesquisa

O INPES é um órgão do Centro Universitário Municipal de São Caetano do Sul - IMES que opera no mercado há 15 anos, em empresas e entidades do setor público e privado, oferecendo serviços nas áreas de:

- pesquisas qualitativas e quantitativas;
- treinamento e desenvolvimento de recursos humanos;
- projeto de consultoria administrativa, econômica, financeira, comércio internacional e sistema de informática.

Informações e consultas poderão ser feitas pelo telefone:
4239.3258 - fax: 4239.3268 - inpes@imes.com.br
Rua Conselheiro Lafaiete, 1.111 - São Caetano do Sul