

BRANDING E GESTÃO DE IMAGEM

Construindo marcas fortes no mundo VUCA

POR **FRED ALBUQUERQUE E LUCIANA FALUBA DAMÁZIO**

O *branding* vem se tornando um conceito cada vez mais complexo e desafiador para a gestão estratégica das organizações. Deixa de ser uma mera preocupação com a estética das logomarcas para entrar, definitivamente, na agenda dos CEOs. Afinal, está diretamente relacionado com as estratégias organizacionais, podendo ser entendido e utilizado como um mecanismo de gestão.

As pessoas são impactadas diariamente por dezenas, ou até centenas, de marcas, e o grande desafio é como fazer para se destacar neste enorme turbilhão de *inputs* recebidos, ou melhor, como se diferenciar no mercado. No mundo VUCA, o desenvolvimento da tecnologia da informação vem possibilitando múltiplas interações entre pessoas e organizações. Isso provoca uma evolução do conceito de marca, que deixa de ter foco exclusivo na imagem e passa a incorporar diversas nuances de relacionamento. A meta é conquistar mais do que *share of mind* e garantir o *share of heart*. Ou seja, da

simples geração e manutenção do conhecimento da marca, que avalia como os consumidores percebem uma categoria de produtos, avançar para a criação e sustentação de uma ligação emocional da marca com as pessoas que são importantes para a organização.

A premissa do controle e gestão da marca está dando lugar ao compartilhamento na criação da imagem, reputação e relacionamento. Usuários e consumidores estão assumindo, de forma importante e irreversível, um papel ativo na construção e redefinição das marcas, independentemente do envolvimento das empresas neste processo. No entanto, as organizações dispostas a aprender a se engajar e compartilhar a criação com seus clientes estão obtendo os melhores resultados. Interagir de forma eficiente, gerando relacionamentos consistentes com seu público-alvo, é uma das premissas para uma construção efetiva de *branding*, no atual ambiente de negócios. Nesse sentido, dois aspectos são fundamentais: proposta de valor e comunicação.



UMA PROPOSTA DE VALOR RELEVANTE ESTÁ DIRETAMENTE RELACIONADA COM A RAZÃO DE SER E DE EXISTIR DA MARCA, O QUE IMPACTA DIRETAMENTE A CONSTRUÇÃO DE *BRANDING*

PROPOSTA DE VALOR A proposta de valor é o que a organização entrega aos seus clientes, em forma de produto ou serviço, e que efetivamente faz com que ela se diferencie das demais existentes no mercado. Simplificando, trata-se da razão pela qual os clientes escolhem uma empresa em detrimento de outra.

Desenvolver e entregar uma proposta de valor é um dos aspectos mais críticos da gestão. A intensidade da competição, aliada às rápidas mudanças no mercado, contribui para que não só a experiência dos clientes, como também as suas necessidades, sejam continuamente alteradas. O desafio é acompanhar essas mudanças e continuar a entregar valor ao cliente, sem perder a essência da marca e da estratégia.


As organizações firmam compromissos com seus públicos, ou fazem promessas, por meio da sua proposta de valor, que precisam cumprir a todo

o momento junto aos seus clientes e consumidores, para não quebrar a confiança na marca. E, quando se fala em promessas e valor para o cliente, deve-se considerar desde as grandes ações e atitudes, que muitas vezes são as próprias entregas dos produtos ou serviços, até os mínimos detalhes que compõem a experiência do cliente.

Dessa forma, grande parte do valor, ou das promessas, é entregue pelos colaboradores da empresa. Portanto, eles devem ser os primeiros a “comprar” a proposta de valor da organização, cujo processo de divulgação interna requer um cuidado especial.

Uma proposta de valor relevante está diretamente relacionada com a razão de ser e de existir da marca, o que impacta diretamente a construção de *branding*. Ou seja, uma proposta de valor relevante e consistente é o primeiro passo para uma construção de *branding* efetiva.

Nesse ponto, a grande questão é como fazer uma proposta de valor relevante para o mercado. Ser uma organização de referência vai muito além de marca e imagem, pois contempla aspectos relacionados ao valor agregado, fundamentais para uma construção de *branding*. Para isso, é importante ter um olhar comprometido, tanto para fora da organização – para clientes e consumidores – quanto para dentro dela, reconhecendo a importância de engajar seus colaboradores na proposta de valor. Essa proposta deve sempre estar alinhada com a estratégia e permear toda a filosofia de trabalho da organização, engajando seus funcionários. Esse é um dos primeiros passos para chegar ao *share of heart*.



COMUNICAÇÃO Desde os primórdios da humanidade, a comunicação é o que fez a diferença nas civilizações. Ao contrário do senso comum, quando falamos em comunicar, a preocupação central não deve estar no que é dito, mas sim no que os outros entendem. A cada dia que passa, a comunicação deixa de ser uma questão unilateral, para assumir seu papel corporativo, estando muito mais próxima do diálogo.

Hoje, clientes e consumidores conversam e se relacionam com as organizações, e estas precisam estar preparadas para se comunicar bem. Existem diversas formas de comunicação, em que os cinco sentidos do ser humano aparecem e se complementam: um bom ou mau cheiro é uma forma de comunicação (olfato); uma luz ou uma cor (visão) diz muita coisa; um som agradável ou desagradável (audição) gera percepções; o tato e o paladar também têm papel importante nas diversas formas de comunicação.

A comunicação está presente nos pontos de contato com o cliente de diversas maneiras: desde uma grande campanha publicitária com celebridades, ou pessoas de referência, até o uniforme dos funcionários, a apresentação das instalações, a estética do site e a forma de atendimento, tudo isso comunica algo aos clientes e consumidores. E, por isso, todos esses aspectos devem ser considerados na concepção de uma estratégia de comunicação. Portanto, a percepção da imagem ou reputação de uma organização é resultado de diversas linguagens, e não apenas da comunicação formal ou “propagandeada” (difundida).

Compreender e saber utilizar as diversas formas de comunicação com seus clientes é o que tem

O IDEAL É PLANEJAR UMA COMUNICAÇÃO INTEGRADA E COMPLETA, EM QUE TODOS OS PONTOS DE CONTATO COM O CLIENTE POSSAM CONVERGIR PARA A PROPOSTA DE VALOR

feito a diferença nos resultados das organizações contemporâneas. A transformação digital ampliou a ação da comunicação, tanto para dentro quanto para fora das organizações, tornando-se um fator primordial na construção do *branding*. No entanto, o ideal é planejar uma comunicação integrada e completa, em que todos os pontos de contato com o cliente, sejam virtuais ou presenciais, possam convergir para a proposta de valor.

O entendimento do papel da comunicação na construção do *branding* da organização deixa claro a sua relevância e, portanto, cabe uma reflexão sobre sua responsabilidade ser apenas do departamento de Marketing ou Comunicação. A disseminação da importância da comunicação, a todo o momento, entre os clientes internos e externos, deve ser um aspecto estratégico da organização e, por isso, estar na pauta da alta gestão.

MATRIZ DE BRANDING Como a proposta de valor e a comunicação constituem vetores fundamentais, é deles que deriva o desempenho, obtido pela organização, na construção e gestão de *branding*. No mundo atual, o *branding* está muito mais ligado a aspectos intangíveis, como a proposta de valor e a comunicação, do que há cerca de cinco ou dez anos, quando as avaliações de marca estavam diretamente relacionadas aos atributos dos produtos e serviços. Hoje, os níveis de qualidade e tecnologia estão praticamente equiparados entre os competidores. As disputas de mercado, que antes se davam em uma arena física, onde eram comparados aspectos tangíveis de produtos e serviços, foram se deslocando para um plano simbólico, onde os intangíveis e a subjetividade estão dando as cartas do jogo (Troiano, 2018).

Com o objetivo de identificar a percepção de *branding* de determinado público, neste mundo subjetivo e simbólico, desenvolvemos a Matriz de *Branding* (Figura 1). Trata-se de um mecanismo baseado em dois vetores (proposta de valor e comunicação), que busca demonstrar uma “materialização sobre a percepção de *branding*”, tornando-se uma ferramenta para avaliação da construção de marca das organizações.

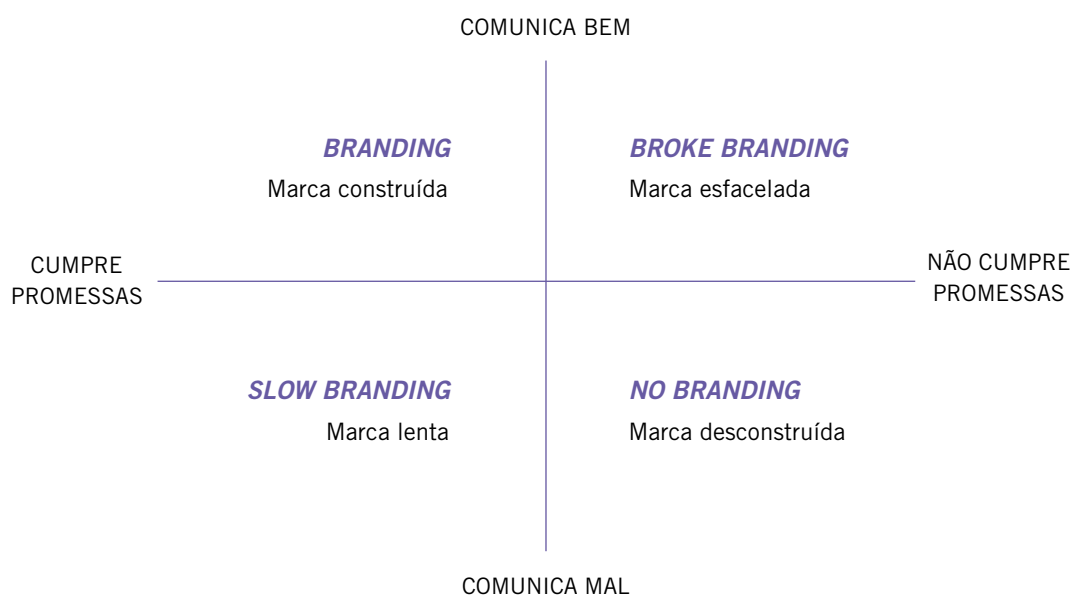
A ideia é identificar a representação do posicionamento de marcas em relação a essas duas variáveis: proposta de valor e comunicação. O principal objetivo da Matriz é dar suporte à análise de *branding* das marcas, a partir da atuação da organização no mercado. Com ela, é possível fazer uma análise de quesitos que permitem a identificação do posicionamento da marca em cada um dos vetores.

De forma mais detalhada, no vetor da proposta de valor são avaliados os seguintes aspectos: como o cumprimento das promessas é feito; a credibilidade e confiança na marca; o impacto do consumo da marca na vida das pessoas e das que as cercam; o encantamento com a marca e a disposição para fazer negócios com ela.

Já no vetor da comunicação é possível avaliar outros aspectos: como os clientes percebem que determinada marca se relaciona com eles; se a comunicação da empresa é efetiva e coerente com a prática do mercado; se a história da marca inspira e traz credibilidade, tanto nos aspectos tangíveis quanto intangíveis.

No primeiro quadrante da matriz, chamado *branding*, existe a construção de marca total para a empresa, pois ela consegue alinhar uma boa

FIGURA 1 | MATRIZ DE BRANDING



FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES.

AS ORGANIZAÇÕES PRECISAM SER RELEVANTES E ADOTAR PROPOSTAS DE VALOR QUE SEJAM EFETIVAS PARA O MERCADO, COMUNICANDO ISSO MUITO BEM

comunicação e também oferecer uma proposta de valor que cumpra as promessas que propõe. As marcas posicionadas nesse quadrante estão desenvolvendo boas estratégias de *branding*. Portanto, a recomendação para essas marcas é que fiquem atentas às mudanças no mercado e no comportamento dos consumidores.

Já o segundo quadrante, *broke branding* ou marca esfacelada, ocorre quando é feita uma boa comunicação com os clientes, internos e externos, mas as promessas não são cumpridas. Nesse quadrante, a construção de marca está quebrada, pois uma boa concepção de *branding* exige não apenas comunicar bem, como já é feito, mas também cumprir promessas. O maior perigo do posicionamento nesse quadrante é despertar o interesse pela marca e, ao mesmo tempo, colocar em risco sua credibilidade. As marcas posicionadas nesse quadrante devem estar atentas ao processo de implementação da proposta de valor, buscando identificar o *gap* entre a proposta de valor comunicada *versus* a proposta de valor entregue.

No quadrante *slow branding*, ou construção de marca lenta, observa-se que a comunicação não é boa, mas as promessas são cumpridas de alguma forma. Nesse quadrante, a construção de marca está lenta, pois para fortalecer o *branding* é preciso comunicar bem, principalmente se a empresa já oferece uma proposta de valor consistente. Nesse caso, há mais necessidade de comunicação do que de trabalhar a proposta de valor. Ocupar esse quadrante significa que a marca ainda não consegue comunicar o valor que pode gerar. Nesse caso, recomenda-se um foco intensivo na comunicação.

O último quadrante, *no branding*, ou marca desconstruída, combina uma comunicação ruim com a quebra de promessas. Nesse quadrante, não há construção de marca, pois para se construir o *branding* é preciso, ao mesmo tempo, comunicar bem e cumprir promessas. Pode-se observar que esses dois eixos não se encontram no quadrante, o que exige um trabalho árduo. Nesse caso, o mais crítico dentro da matriz, é fundamental pensar num primeiro momento se a proposta de valor que a empresa busca é adequada, coerente e consistente com o mercado.

Um dos maiores benefícios da Matriz de *Branding* é que ela permite avaliar a posição das empresas ao longo do tempo e, a partir dos resultados encontrados, propor melhorias e ajustes no processo de construção de marcas, permitindo traçar estratégias atuais e futuras, para o caminho de *branding* da organização no mercado.

Mas, sabemos que a marca, sozinha, não faz milagres. As organizações precisam ser relevantes e adotar propostas de valor que sejam efetivas para o mercado, comunicando isso muito bem. Uma tarefa que vai muito além de seus departamentos de Marketing. Assim deveriam pensar as organizações do presente e as que desejam se perpetuar no futuro.

FRED ALBUQUERQUE é professor convidado da Fundação Dom Cabral, publicitário e empresário.

LUCIANA FALUBA DAMÁZIO é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral, doutora em administração.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas; implementação, modelagem checklists, experiências de líderes de mercado.** São Paulo: Atlas, 2006. 324 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008. 600 p.

TROIANO, Jaime. **Brand intelligence: construindo marcas que fortalecem empresas e movimentam a economia.** São Paulo: Estação das Letras e das Cores, 2017. 240 p.