

## PROMESSA É DÍVIDA

### A importância do alinhamento entre a estratégia de comunicação e a estratégia de negócios das marcas na Era da Transparência

Leandro Frederico de Bastos Martins

Publicitário e Gerente Sênior de Marca e Comunicação do Grupo Marista

**RESUMO** – Este artigo tem como objetivo central analisar como um dos mais comuns equívocos da gestão de marketing – a falta de alinhamento entre estratégias de comunicação e de negócios – tem sido afetado pelos novos paradigmas estabelecidos pela evolução tecnológica no campo comunicacional, que originou o que foi chamado por Tapscott e Ticoll (2004, p. 16) de a “Era da Transparência”. A partir de uma revisão bibliográfica, foi analisado o histórico da construção de estratégias corporativas, apontando, num ambiente mercadológico pautado pelo hiperconsumo, pela comoditização da economia e pela evolução da tecnologia, o aumento da opção pelo uso da diferenciação baseada em recursos internos e ativos intangíveis, em especial as marcas. Neste contexto, a emoção é apresentada como um importante elemento na elaboração da comunicação estratégica, ao garantir a conexão necessária com um consumidor desinteressado pela agenda corporativa. A sustentabilidade utilizada como argumento de comunicação é o exemplo chave que o artigo busca para avaliar os impactos desta abordagem, focando utilizações nas quais discursos publicitários apoiados em movimentos modais estão desconectados da realidade corporativa. Se é verdade que, em ambientes informais as pessoas sempre avaliaram o que dizem as marcas com as quais se relacionam, nunca antes o alcance desta discussão foi tão grande ou gerou tamanha repercussão. Possibilitado pelo incremento da popularidade das redes sociais digitais e da possibilidade de acesso a elas, o contexto é de crescente fortalecimento da relação dialógica na comunicação corporativa. Estabelecer o novo alcance da voz do consumidor ainda é um desafio fadado à imprecisão, mas o que se conclui é que a tendência de digitalização da comunicação tem exigido estratégias menos vulneráveis à falta de alinhamento entre o discurso e a prática corporativa.

Palavras-chave: Comunicação. Branding. Marketing. Estratégia de negócios. Era da transparência. *Greenwashing*. Redes sociais.

## INTRODUÇÃO

Toda empresa nasce com uma missão. Sofisticada ou simples, admirável ou não, pouco importa. Importante é entender que, quer tenha nascido da visão empreendedora de seu fundador, quer seja o desdobramento natural de uma oportunidade de mercado, a organização sempre nasce com um objetivo – uma resposta ao porquê de sua existência.

É possível admitir, portanto, que essa missão prescinde da ciência e compreensão que seus líderes e colaboradores têm sobre o assunto. Em muitos casos, trata-se de algo tão inerente ao cotidiano empresarial que talvez ninguém seja capaz de desvinculá-la de seu rol de atividades diárias. Um bom exemplo disso – e talvez o mais numeroso no sistema atual – é o das empresas cuja missão se resume a gerar dividendos para os acionistas.

No entanto, novos paradigmas têm exigido uma visão mais elaborada daqueles *players* que se propõem competitivos.

A globalização, criando mercados mais amplos e vorazes; a evolução tecnológica, gerando a comoditização de bens e serviços; o hiperconsumo, estabelecendo uma era calcada pela obsolescência programada e pela obsolescência perceptual; o crescimento exponencial da velocidade e acesso à informação, resultando em consumidores mais informados e instrumentalizados. Essas são apenas algumas das mais recentes e significativas mudanças do panorama mercadológico que têm exigido novas estratégias competitivas das empresas.

Dois movimentos distintos derivam desse contexto: a) estratégias de posicionamento calcadas na diferenciação tornam-se fundamentais e, dado o dinamismo do novo ambiente, a formulação destas estratégias passa a ser pautada primordialmente pelos recursos internos disponíveis nas empresas, em especial os recursos intangíveis, com destaque para as marcas; b) a evolução tecnológica culmina na popularização da Internet, garantindo à interatividade lugar de crescente destaque no cotidiano dos consumidores e, com o advento das redes sociais

digitais, inverte pela primeira vez na história a lógica do *broadcast*, oferecendo às pessoas comuns voz e protagonismo em suas relações com as marcas.

Essas perspectivas aparentemente distantes se encontram no momento em que, para diferenciarem-se, as marcas passam a se apoiar em causas inicialmente desconectadas de sua realidade mercadológica, associando-se de maneira positiva às demandas emocionais de clientes e *prospects*. Diversos fatores garantiram à sustentabilidade lugar de destaque entre essas alternativas de associação de valor subjetivo às marcas o que, somado ao expressivo número de empresas que o fizeram – e fazem – de maneira desvinculada de sua verdadeira estratégia de negócios (como no caso das companhias orientadas ao curto prazo e, portanto, ao lucro), deu origem ao fenômeno denominado *greenwashing*<sup>1</sup>.

Considerando que esse argumento de comunicação tem, de fato, eco no imaginário e no emocional do consumidor, pode-se imaginar que a nova voz e poder conquistados a partir da popularização das redes sociais digitais ofereceriam ferramental definitivo para fiscalização do alinhamento entre as estratégias de negócios e comunicação das empresas e, mais importante, para penalizar as marcas que dotam práticas como a do *greenwashing*. O que esse artigo pergunta é: a sociedade já alcançou esse nível de conscientização e organização; as empresas já atingiram essa maturidade organizacional?

## 1. A DIFERENCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

De acordo com Hitt (2002, p.21) e Fleury e Fleury (2000, p.44), o processo de formulação estratégica deriva necessariamente de duas perspectivas, distintas e eventualmente complementares: a) a perspectiva da estratégia competitiva, ou abordagem de “fora para dentro”, que privilegia o entendimento da relação empresa-indústria para criar uma vantagem competitiva sustentável; b) a abordagem de “dentro pra fora”, que pressupõe que a vantagem competitiva deve ser produto também do aproveitamento e desenvolvimento de *core competences*, nascidas dos recursos tangíveis e intangíveis próprios da empresa. Na visão convergente de

<sup>1</sup> Termo que tem origem na mescla da expressão norte-americana *whitewashing* (lavagem branca, em tradução livre do inglês), referindo-se à camada tinta branca de má qualidade utilizada na cobertura rápida e barata das imperfeições de fachadas, ao termo *green* (verde, em inglês), aqui representando as questões ambientais. O conceito pode ser compreendido como “maquiagem verde”, ou seja: a propaganda enganosa que confere atributos de sustentabilidade que não existem ou não estão comprovados a produtos, serviços ou marcas.

Boulton et al (2001, p.37), Kaplan e Norton (2001, p.12) e Hitt (2002, p.107) os ativos intangíveis têm assumido maior importância neste cenário por, entre outros motivos, permitirem maior flexibilidade, adaptabilidade e aderência às demandas de um mercado cada vez mais dinâmico. Ou seja, num contexto de imprevisibilidade crescente, os autores observam uma tendência de valorização da gestão dos recursos internos, passíveis de gerenciamento, para lidar com as resultantes do ambiente externo, de gerenciamento significativamente mais complexo.

A proposição de valor de uma empresa, suas marcas e produtos, é sempre uma resposta individualizada, resultado da composição de inúmeros fatores mercadológicos e da visão dos gestores sobre os mesmos. No entanto, elas podem ser abrigadas de maneira ampla sob o conceito dos “posicionamentos estratégicos genéricos”, que surgiu a partir da década de 80 sob as premissas, segundo Mintzberg et al (2000, p.68), da denominada “escola do posicionamento”, que defende a escolha de poucas estratégias-chave na busca de uma vantagem competitiva.

Porter (1989, p.49) propõe que existem duas estratégias básicas para quaisquer empresas dispostas a atuarem em um ambiente mercadológico qualquer: a) Excelência Operacional, ou Liderança de Custo, que pressupõe a eficiência como ferramenta para redução de custos e, portanto, preços baixos e/ou competitivos como estratégia central; b) Diferenciação, que pressupõe a escolha de um atributo de valor reconhecido pelos consumidores, pelo qual estão dispostos a pagar preços mais altos. Para Treacy e Wiersema (1995, p.46), a efetiva maximização e entrega do valor implícito às estratégias genéricas depende do desenvolvimento de “modelos operacionais” dedicados, que envolvem a combinação de estruturas organizacionais e gerenciais, processos e cultura, ou “disciplinas de valor”. Porter (1989, p.31), por sua vez, recomenda que para produzir o valor implícito à estratégia genérica é necessário delinear, compreender e operar a denominada “cadeia de valor”, ou fluxo de atividades de valor, e os “elos” entre as atividades.

O que se depreende das duas abordagens é que, frente à crescente diversidade de expectativas dos consumidores, condicionadas a uma série de fatores subjetivos, e também frente aos fatores objetivos relacionados principalmente às restrições orçamentárias, é improvável que uma empresa consiga atender a todos os segmentos de forma superior à concorrência com um modelo de negócio único. É neste contexto que a diferenciação associada à gestão da imagem

da marca torna-se orientação estratégica de toda empresa atuante em mercados competitivos, garantindo à comunicação grande visibilidade e relevância, não só no que diz respeito aos percentuais de investimento dedicado a ela, mas também no que diz respeito à sofisticação das abordagens junto público-alvo.

## 2. A EMOÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE MARCAS

Por que lembramos daquilo que nos lembramos? O cheiro marcante da grama molhada nas férias de infância, o frio na barriga que precedeu o momento do primeiro beijo ou mesmo o local e companhia exatos em que a queda das torres gêmeas foi assistida durante os atentados de 11 de setembro de 2001, todas são experiências marcantes, que ocupam lugar privilegiado da memória de qualquer pessoa. Boas ou más lembranças, todas elas têm um atributo em comum: são carregadas de emoção. Usada pela comunicação publicitária, essa premissa ganha um contorno especial. Segundo Roberts (2005, p. 4), não se trata de uma emoção qualquer, mas sim de amor, uma emoção capaz de gerar fidelidade além da razão, através do que denominou “*lovemarks*”.

De maneira convergente, o maior estudioso vivo do marketing afirma que o mundo está mudando:

O mundo passa por um período de mudanças rápidas e avassaladoras. Infelizmente, a recente crise financeira aumentou o nível de pobreza e desemprego, desdobramentos que hoje vêm sendo combatidos com pacotes de estímulo ao redor do mundo com o objetivo de restaurar a confiança e o crescimento econômico. Além disso, a mudança climática e o aumento da poluição estão desafiando os países a limitarem a liberação de dióxido de carbono na atmosfera, ainda que isso imponha maior sobrecarga aos negócios. [...] os países ricos do Ocidente hoje apresentam uma taxa de crescimento muito mais lenta, e o poder econômico está rapidamente passando às mãos de países orientais com taxas de crescimento muito mais altas. Finalmente, a tecnologia está mudando – do mundo mecânico para o mundo digital, Internet, computadores, celulares e redes sociais – e isso tem profundo impacto no comportamento de produtores e

consumidores. Esses e outros desafios exigirão que repensemos o marketing. O conceito de marketing pode ser visto como um contraponto ao de macroeconomia. Sempre que ocorrem mudanças no ambiente macroeconômico, o comportamento do consumidor muda, o que provoca mudança no marketing. (KOTLER *et. al*, 2010, Introdução).

Os consumidores estão mais conscientes, ativos e poderosos do que nunca, por isso escolhem marcas e produtos a partir de sua capacidade de satisfazer necessidades mais profundas, menos imediatistas. Empresas de vanguarda perceberam que, para esses clientes, as práticas tradicionais do marketing já não se aplicam, por isso passam a oferecer produtos, serviços e culturas de empresa que sejam inspiradoras e que incluam e respeitem os valores dos seus clientes. Ao cunhar o termo Marketing 3.0, Kotler *et. al* (*ibid.*, 2005, p. 5) rompe com as abordagens baseadas no produto (Marketing 1.0) e no consumidor (Marketing 2.0), adotando uma nova perspectiva, mais abrangente, que encara os consumidores como pessoas multidimensionais, com valores enraizados e, até, como potenciais colaboradores.

No mundo atual, as marcas simplesmente perderam a atratividade, por isso criar produtos e experiências com o poder de estabelecerem conexões emocionais duradouras com os consumidores, utilizando atributos como mistério, sensualidade e intimidade, é o novo paradigma capaz de alavancar o poder da emoção, do respeito e do amor (ROBERTS, *ibid.*, 2005, p. 25-44).

### 3. ALINHAMENTO ENTRE PRÁTICA E DISCURSO

O presidente do *WPP Group*, um dos maiores grupos de comunicação mundiais, sediado em Londres, Stephen King, diz que “o produto é algo feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor”<sup>2</sup>. Com essa definição muito simples de marca – que, de imediato, apresenta a clara possibilidade da falta de convergência entre o que um produto é e o que ele parece ser – o executivo defende uma visão de fácil entendimento, mas de difícil gestão: perante os outros, somos aquilo que comunicamos.

Esforços de pesquisa, inovação e desenvolvimento de produtos e serviços são fundamentais para garantir competitividade neste ambiente dinâmico. No entanto, se os discursos que os apresentam estão desalinhados em relação ao que

<sup>2</sup> KING *apud*. AAKER, 1998, p. 1.

esses produtos e serviços de fato oferecem, esses esforços, pela lógica defendida por Aaker (1998, p. 34), serão inevitavelmente infrutíferos: quer seja porque a comunicação criou expectativas que não podem ser cumpridas (gerando insatisfação); quer seja porque ela não foi capaz de traduzir todos os valores da marca (subdimensionando seu alcance junto a clientes potenciais).

Nesse sentido, o papel primordial da comunicação passa a ser o de alinhamento. Alinhamento entre as promessas feitas por meio de todas as manifestações comunicacionais de uma marca e as entregas concretizadas em produtos, serviços e – cada vez mais – experiências vividas pelos clientes.

Segundo Aaker (*ibid.*, 1998, p. 114), uma associação de marca é algo ligado a uma imagem na memória e, portanto, será tão mais forte quanto forem as exposições de seus consumidores à comunicação. A partir desse pressuposto, no entanto, muitas empresas têm buscado associar suas marcas às emoções dos consumidores prioritariamente a partir de manifestações comunicacionais e não necessariamente a partir de atributos críveis e proprietários de seus produtos e serviços.

Aaker (*ibid.*, 1998, p. 52) atribui a lealdade de marca a cinco fatores chave, mas destaca em primeiro lugar o conceito mais simples entre eles: tratar corretamente o consumidor. O ponto é que produtos ou serviços que funcionam e marcas que se comprometem com valores apregoados proporcionam uma base para a lealdade, um motivo para não que o consumidor não mude.

#### **4. A ERA DA TRANSPARÊNCIA<sup>3</sup>**

O avanço tecnológico por que passa o mundo de um modo geral e as telecomunicações de maneira particular, especialmente por meio da convergência de mídias através das conexões via Internet e transmissões via satélite, impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social, com inúmeras implicações técnicas, éticas e morais. Vattimo (1991, p. 38), chama a atenção para o advento da sociedade da comunicação e o papel preponderante que os veículos de comunicação de massa exercem, resultando em uma sociedade ao mesmo tempo transparente e complexa, uma verdadeira sociedade em rede:

<sup>3</sup> TAPSCOTT e TICOLL, 2004, p. 16.

Esta sociedade em rede [...] eu analiso como uma sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação microeletrônica estruturada na Internet. Nesse sentido, a Internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. A Internet é o coração de um novo paradigma sociotécnico, que constitui na realidade a base material de nossas vidas e de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação. O que a Internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos. (CASTELLS, 2003, p. 287).

Weinberger *et. al* (1999, disponível em: <<http://www.cluetrain.com>>) defende que mercados são conversações e que a internet está permitindo interações entre seres humanos que simplesmente não eram possíveis na era da mídia de massa. A capacidade de mobilização potencial daí derivada é enorme e já é certo que uma causa de magnitude nacional ou global tem capacidade de engajar pessoas e mobilizá-las através das redes sociais digitais. Temos visto inúmeras manifestações nesse sentido, inclusive algumas de grande repercussão mundial, como o caso da “Primavera Árabe”, que resultou na renúncia do presidente do Egito, Hosni Mubarak, em fevereiro de 2011, após ter como reconhecido catalizador as manifestações do povo egípcio através do Twitter e do Facebook.

A pergunta essencial, no entanto, parece ser: uma marca que promete algo que não entrega é capaz de mobilizar a mesma atenção?

## **5. POSICIONAMENTO DE MARCA DO BANCO REAL**

A sustentabilidade como tema de interesse público ganhou destaque junto à sociedade, mundial e brasileira, com a realização da ECO 92, como ficou conhecida a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), realizada entre 3 e 14 de junho de 1992, no Rio de Janeiro. Reunindo chefes de estado de todo o planeta para discutir os impactos do sistema econômico para o meio ambiente e para a perenidade dos recursos naturais para gerações futuras, a Conferência consagrou o conceito de desenvolvimento sustentável e, mais importante para nosso contexto, atribuiu majoritariamente aos países desenvolvidos – e, de maneira indireta, mas definitiva, aos grandes players da indústria do consumo – a responsabilidade pelos danos causados ao meio ambiente.



A natureza das conclusões da ECO 92 garantiu fôlego para que o assunto se mantivesse em destaque na pauta da mídia internacional ao longo dos anos seguintes. Corroborando a culpabilidade dos países desenvolvidos, a Conferência polarizou a opinião pública e gerou um debate acalorado que envolveu abordagens sociais, econômicas, históricas e científicas. Na esteira desta discussão, desdobramentos como a não adesão dos Estados Unidos ao Protocolo de Quioto e a militância pública de figuras notórias, como o ex-vice-presidente estadunidense Al Gore, só incrementaram o interesse da mídia e da sociedade em geral pelo tema.

Kotler *et. al* (*ibid.* 2010, p. 43) apresenta o resultado de uma pesquisa global que revela que cerca de 85% dos consumidores demonstram preferência por marcas socialmente responsáveis. Entre eles, 70% afirmam estarem dispostos a pagar mais por produtos dessas marcas e mais de 50% declararam que as recomendariam para os amigos. Apesar do descompasso com a realidade brasileira, demonstrada pelos resultados de pesquisa realizada pela TNS Research Internacional<sup>4</sup>, que afirma que apenas 7,1% dos consumidores brasileiros se enquadram no perfil do consumo ético e que 49% deles acreditam que as questões socioambientais estão distantes de seu cotidiano, não se pode desconsiderar que se trata de uma tendência.

Apesar da onipresença do tema sustentabilidade na mídia, não foi sem estranhamento que a comunidade publicitária deparou-se, em fevereiro de 2001, com a nova estratégia de comunicação da subsidiária brasileira do banco holandês ABN AMRO, o Banco Real. Com a adoção do slogan “Banco de Valor” e um discurso pautado por questões ligadas à sustentabilidade, a empresa trilhou um arriscado caminho ao lidar com a aparente contradição entre o mote da campanha e sua função como instituição financeira. O que ficou claro em seguida foi que, mais do que uma campanha pontual, a ação inaugurava uma ampla proposta de posicionamento que se mostraria o mais importante movimento para geração de valor para sua marca.

A sustentabilidade como alicerce do posicionamento do Banco Real não foi algo deflagrado de imediato. A abordagem emocional das primeiras etapas da campanha convidava o consumidor a raciocinar de maneira conjunta com o anunciante, estabelecendo um processo de compreensão em etapas que apresentava como a sustentabilidade poderia fazer parte da missão e das práticas do banco.

<sup>4</sup> ONDE está o verde? **Época Negócios**. São Paulo, 29 de abril de 2010, p. 52.

Assim, foram introduzidos aos poucos argumentos de comunicação como a busca de um relacionamento mais humano da marca com todos os seus *stakeholders*; a adoção de medidas de mitigação do impacto ambiental por meio, por exemplo, do uso pioneiro de talões de cheque produzidos com papel reciclado; o lançamento de produtos de microcrédito que consideravam a inadimplência como co-responsabilidade da instituição financeira e não simplesmente como um negócio rentável; a implantação da primeira agência bancária certificada pelo selo *LEED*<sup>5</sup>; entre muitos outros. A missão e os valores da marca passaram a ser tangíveis ao consumidor:

Missão do Banco Real: ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que junto conosco contribuem para a evolução da sociedade. Visão do Banco Real: um novo Banco para uma nova Sociedade. A sociedade em evolução, cada vez mais bem informada e consciente, busca a integração do humano e do ambiental com o econômico em todas as suas decisões. Nós, como organização e como indivíduos, somos agentes dessa evolução. (PANDO, 2005).

Este processo esclareceu, desde o início, que a comunicação do Banco Real caminhava par e passo com sua estratégia de negócios. Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2011, disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/default.asp](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp)>), a marca figura desde então como benchmark nacional na adoção de práticas sustentáveis. Além disso, o Banco Real assumiu voluntariamente uma série de pactos e compromissos que abrangiam tanto questões éticas do setor financeiro quanto contribuições para a erradicação de problemas sociais e ambientais<sup>6</sup>.

Pela primeira vez, uma instituição financeira parecia assumir função social mais ampla, o que, no contexto do interesse e sensibilidade crescente da sociedade em relação ao tema da sustentabilidade, mostrava-se uma estratégia bastante acertada.

<sup>5</sup> Sigla em inglês que significa *Leadership in Energy and Environmental Design*, trata-se de um sistema de pontuação para definir e certificar um *Green Building* (prédio verde, em tradução livre), edificações nas quais foram aplicadas medidas construtivas e procedimentais que buscam o aumento de sua eficiência no uso de recursos, com foco na redução dos impactos socioambientais. Isto é feito por meio de um processo que abrange o ciclo de vida completo das edificações.

<sup>6</sup> BANCO SANTANDER. **Sustentabilidade para Nós.** Disponível em: <<http://sustentabilidade.bancoreal.com.br/oquefazemos/Paginas/compromisso.aspx>>. Acesso em: 16/09/2011.

O resultado foi a migração da 79ª posição entre as marcas mais admiradas do país em 2001, para a 8ª posição<sup>7</sup> em pesquisa realizada pelo Instituto TNS InterScience, em 2007.

Esta história de sucesso reforça a visão de que uma estratégia de diferenciação baseada em recursos e ativos internos, com destaque para gestão de marcas a partir de uma conexão emocional com o consumidor, é viável e promissora no contexto mercadológico atual. Mais importante: o alinhamento entre as estratégias de negócios e de comunicação blindaram a marca, mantendo-a como uma das mais admiradas pelo consumidor, mesmo no contexto da era da transparência e, mais importante, num segmento alvo de grande repulsa e críticas constantes por parte dos consumidores como é o das instituições financeiras.

É o desdobramento deste cenário, no entanto, que mais interessa ao artigo.

## **6. A COMPRA DO BANCO REAL PELO BANCO SANTANDER**

Em 1º de novembro de 2007, o RFS Holdings B.V., um consórcio composto pelo Santander Espanha, The Royal Bank of Scotland Group PLC, Fortis SA/NV e Fortis N.V., adquiriu 96,95% do capital do ABN AMRO, então controlador do Banco Real. Em 12 de dezembro de 2007, o CADE aprovou sem ressalvas a aquisição das pessoas jurídicas brasileiras do ABN AMRO pelo consórcio. Em 24 de julho de 2008, o Santander Espanha assumiu o controle acionário indireto do Banco Real. Nas assembléias gerais de acionistas do Santander Brasil e do Banco Real realizadas em 29 de agosto de 2008, foi aprovada a incorporação pelo Banco Santander (Brasil) S.A. das ações de emissão do Banco Real, passando o Banco Real a ser uma subsidiária integral do Santander Brasil. Em 30 de abril de 2009, o Banco Real foi incorporado pelo Santander Brasil e foi extinto como pessoa jurídica independente. Finalmente, em 4 de novembro de 2010, o Banco Santander completa a integração de suas marcas no Brasil, extinguindo definitivamente a identidade do antigo Banco Real<sup>8</sup>.

A estratégia de comunicação e gestão de marcas adotada pelo Banco Santander após a compra do Banco Real parecia a mais acertada possível:

<sup>7</sup> AS EMPRESAS mais admiradas do Brasil. **Carta Capital**. São Paulo, 30 de outubro de 2007, p. 67.

<sup>8</sup> BANCO SANTANDER. **Relações com Investidores**. Disponível em: <[http://www.ri.santander.com.br/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=510&conta=28](http://www.ri.santander.com.br/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=510&conta=28)> Acesso em 19 de setembro de 2011.

apropriar-se do capital emocional construído e bem gerido nos últimos anos pela marca adquirida, adotando uma linha de comunicação calcada na sustentabilidade. Para tanto, o primeiro atributo a ser mantido era, claro, o da transparência, comunicando prioritariamente às carteiras de clientes dos dois bancos quais as mudanças que seriam sentidas por eles. Assim, a compra foi comunicada aos correntistas através de correspondência assinada pelo presidente do novo banco postada em 10 de março de 2008.

Não é o atraso em relação à data de formalização da compra (1º de novembro de 2007), no entanto, que demonstra a falta de continuidade do posicionamento da marca, uma vez que ele poderia ser atribuído a uma questão gerencial, processual ou até mesmo tecnológica. A ruptura entre as duas gestões residiu em algo que poderia ser considerado um detalhe, mas que neste contexto ganhou contornos simbólicos bastante marcantes: esta correspondência foi impressa em papel branco, alterando uma importante diretriz da marca de utilizar exclusivamente o papel reciclado neste tipo de comunicado.

Este é, claro, apenas um ícone do fato da orientação estratégica do Banco Santander, um banco de varejo de cultura extremamente agressiva que opera eminentemente por meio da estratégia de excelência operacional, não comportar as promessas de marca do Banco Real.

Se este exemplo simbólico esclarece a desconexão entre a nova orientação de negócios do Banco Santander em relação à estratégia de comunicação herdada da antiga marca, há duas questões prevalentes: a) isso afetou a admiração do consumidor pela marca?; e b) se sim, a insatisfação do consumidor, amplificada pelas novas tecnologias disponíveis, foi suficiente para penalizar a marca?

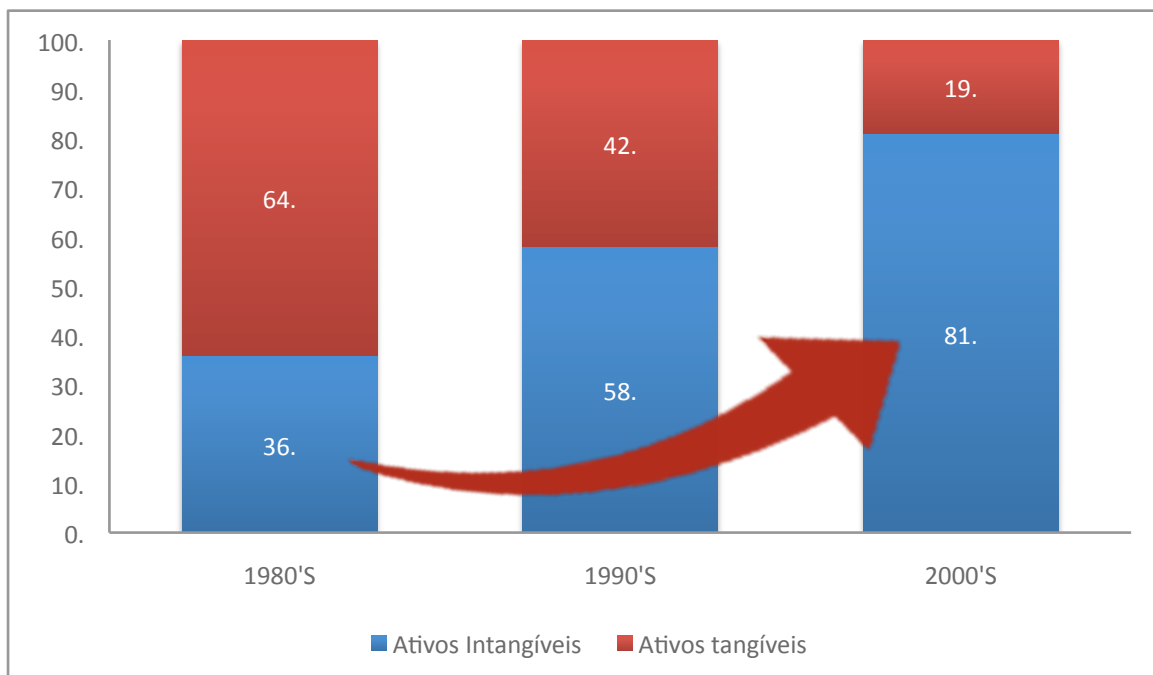
## **7. O PAPEL DAS REDES SOCIAIS NA GESTÃO DAS MARCAS**

Em relação à primeira pergunta, a resposta é “provavelmente”. Mesmo que não seja possível atribuir exclusivamente à questão do desalinhamento entre as estratégias de negócios e comunicação ocorrida após a compra do Banco Real pelo Banco Santander, um dado importante deve ser avaliado. Desde 2008, ou seja, imediatamente após a aquisição, as duas instituições financeiras desapareceram dos principais *rankings* nacionais que avaliam o valor de marcas. O mais recente e

prestigiado entre eles, elaborado e divulgado pela Interbrand, consultoria global de avaliação de marcas, nem mesmo inclui as marcas em seu relatório anual<sup>9</sup>. Considerando a estreita relação entre a estratégia de comunicação do Banco Real e seus resultados em termos de reputação e, mais importante, o fato dessa estratégia em nada ter sido alterada pela gestão sucessora, é possível atribuir ao menos parte da responsabilidade do decréscimo de valor da marca à referida desconexão entre o discurso e a prática adotados pelo Banco Santander.

Assim, parte da segunda questão também já está respondida: se o crescente incremento da importância dos ativos intangíveis na composição do valor das empresas é uma tendência, conforme demonstra o Gráfico 1, a desconsideração maciça em relação à reputação de uma marca é um modo do consumidor penalizá-la.

GRÁFICO 1 – INCREMENTO DO VALOR DE ATIVOS INTANGÍVEIS<sup>10</sup>



No entanto, para avaliar os reflexos que a desconexão entre as estratégias de negócios e de comunicação, à luz das características de mercado que configuram a nova Era da Transparência, foram levantadas, através de softwares gratuitos de contabilização online, as menções às marcas Real e Santander nos dias

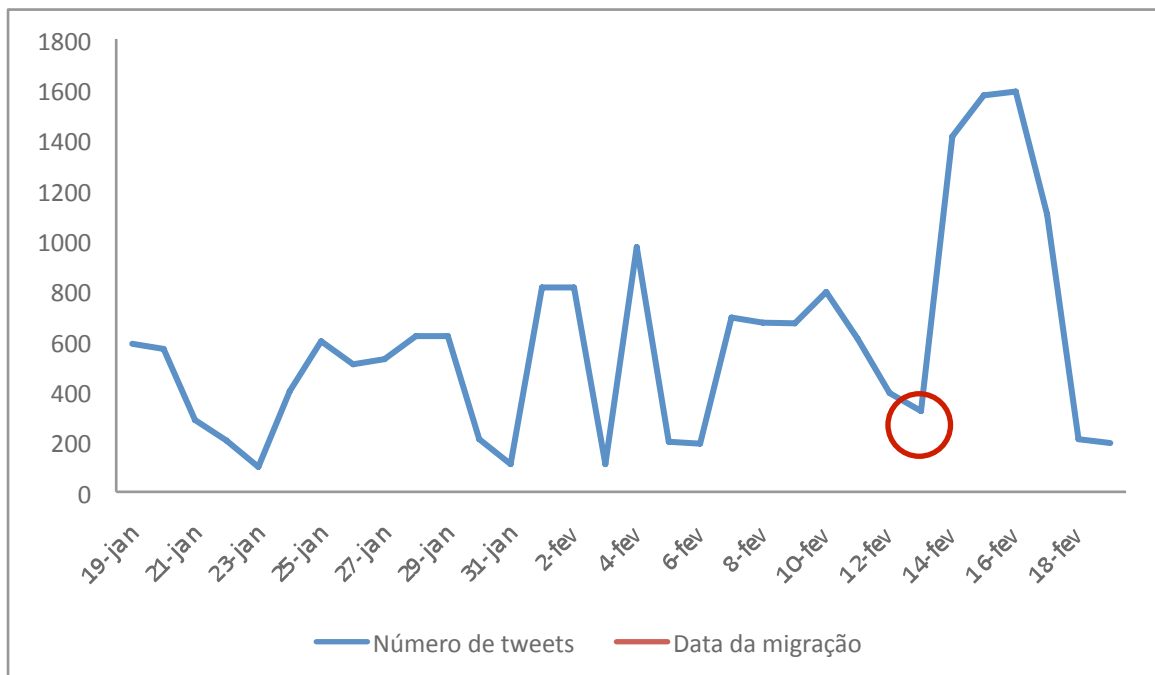
<sup>9</sup> AS MARCAS brasileiras mais valiosas 2011. **Interbrand Report**. São Paulo, 18 de junho de 2011, p. 10.

<sup>10</sup> Brookings Institute – 2005

que precederam e sucederam a data oficial de migração de seus clientes – 14 de fevereiro de 2011.

O primeiro e já significativo dado foi o da duplicação do *buzz* em relação à marca. Funcionários despreparados, atendimento lento e clientes infelizes geraram uma horda de publicações nas redes sociais digitais. No Gráfico 1, o círculo destaca a data que marcou a migração oficial, deixando claro o aumento exponencial das publicações sobre o Santander:

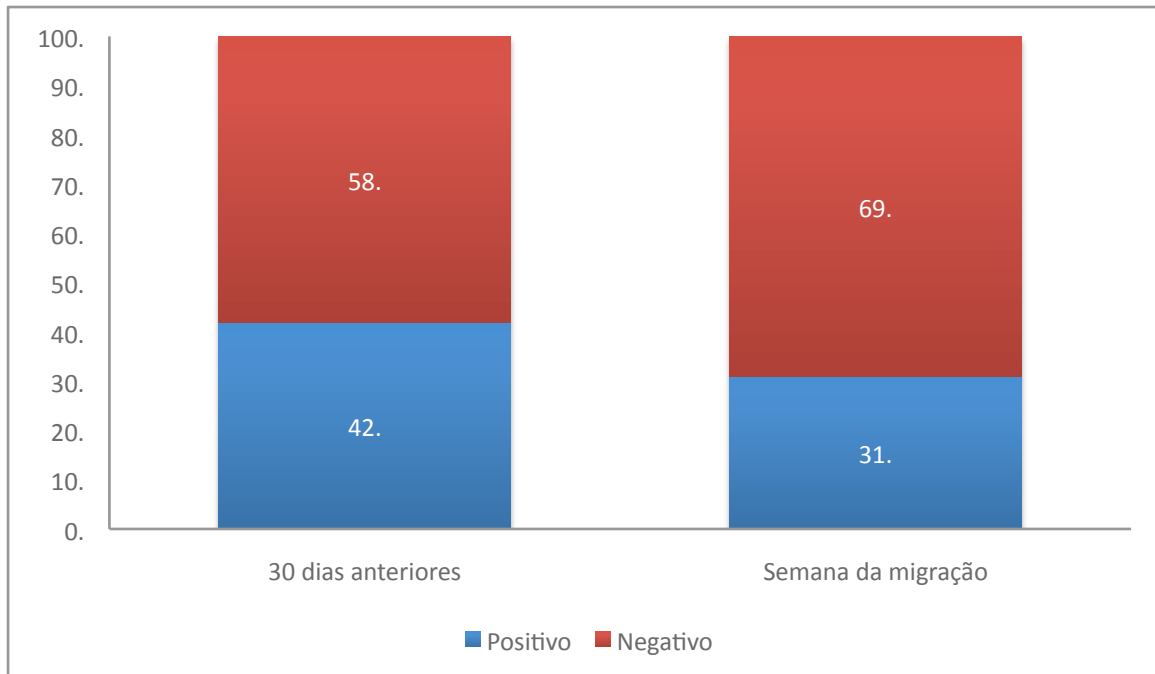
GRÁFICO 2 – VOLUME DE PUBLICAÇÕES SOBRE AS MARCAS NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS – 19/JAN/11 A 18/FEV/11



Após isolado o conteúdo publicado no Twitter, rede cuja agilidade e espontaneidade das postagens garantem um volume mais representativo de dados, as menções foram classificadas de acordo com suas características positivas ou negativas. Os valores dos 30 dias anteriores foram comparados àqueles referentes exclusivamente à semana da migração, resultando nos dados apresentado no Gráfico 3:



### GRÁFICO 3 – CLASSIFICAÇÃO COMPARATIVA DE TWEETS SOBRE AS MARCAS



O resultado foi surpreendente: um incremento de 390% no número de menções no Twitter, superando em mais de 60% o recorde dos últimos 30 dias, e gerando um aumento de 11 pontos percentuais na qualificação negativa à marca. Apesar da falta de representatividade estatística deste evento isolado provavelmente não acarretar grande prejuízo de imagem perante a base de clientes de uma marca, ele aponta para uma constatação simples, mas importante: a insatisfação com as marcas ganha, sim, reverberação nas redes sociais digitais.

Um dado que reafirma essa constatação é o de que, hoje, o *website* Reclame Aqui<sup>11</sup>, plataforma colaborativa para reclamações de consumidores, já é mais acessado do que todos os canais de contato somados do PROCON<sup>12</sup>. Este fato é representativo porque demonstra, na prática, a migração de canais de relacionamento com as marcas pela qual o consumidor vem passando, mesmo em assuntos de maior grau de complexidade, eliminando a percepção de que atratividade da Internet está ligada exclusivamente ao seu apelo como entretenimento ou comunicação expressa.

<sup>11</sup> <http://www.reclameaqui.com.br>

<sup>12</sup> O SHOPPER marketing aplicado. Mundo Marketing. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/20625,102,artigos,o-shopper-marketing-aplicado.htm>> Acesso em 12 de julho de 2011.



Grandes marcas mantêm equipes próprias ou contratam agências especializadas para monitorar diariamente o Reclame Aqui, prática já adotada hoje também para as menções em redes sociais, justificando grandes estruturas como a da empresa e-Life, líder neste segmento. É a partir do trabalho desenvolvido por esta empresa, inclusive, que surge um dos mais representativos exemplos nacionais de que as manifestações de consumidores através das redes sociais podem afetar – e têm afetado – a estratégia de negócios de *players* importantes do mercado de bens de consumo.

A partir do trabalho de monitoramento realizado pela e-Life, a Kraft Foods anunciou, em setembro de 2011, o relançamento de um sabor extinto de uma de suas mais importantes linhas de produto. Após identificar um número acima da média de menções criticando a retirada do produto do ponto de venda, a Kraft Foods, além de incorporar novamente o sabor às variações de seu portfólio, também utilizou os dados obtidos para desenvolver estratégias de relacionamento e fidelização com seus consumidores mais fieis, prestando homenagens àqueles que se havia se demonstrado mais engajados na causa<sup>13</sup>.

Apesar de o exemplo parecer uma manifestação natural da teoria proposta por Weinberger *et. al* (*ibid.*, 1999, disponível em: <<http://www.cluetrain.com>>) de que “mercados são conversações”, houve um componente fundamental que garantiu a viabilidade de relançamento do sabor descartado: antes de ser levado a cabo, o assunto foi estrategicamente inserido na pauta da mídia nacional. Isso demonstra uma capacidade impressionante de compreensão da marca para lidar com este momento de reformulação dos paradigmas do mercado, transformando crises potenciais em *earned media*<sup>14</sup> e *owned media*<sup>15</sup>. No entanto, reafirma também a manutenção da dependência em relação ao modelo tradicional de comunicação mercadológica, ainda refém da lógica da audiência de massa. Considerando-se a relação contraditória do modelo de financiamento da imprensa, não é de se estranhar que nem toda insatisfação publicada nas redes sociais, mesmo aquelas de interesse coletivo, ganhe espaço na mídia, cuja sobrevivência depende dos grandes investimentos feitos em publicidade pelas marcas anunciantes.

<sup>13</sup> EMPRESA vai relançar bala de uva verde após campanha em redes sociais. **D24am.com**. Disponível em: <<http://d24am.com/plus/gourmet/empresa-vai-relancar-bala-de-uva-verde-apos-campanha-em-redes-sociais/36399>> Acesso em 20 de setembro de 2011.

<sup>14</sup> “Mídia proprietária” em tradução livre do inglês, referindo-se aos espaços de mídia de propriedade do cliente, com seus *websites*, canais nas redes sociais etc.

<sup>15</sup> “Mídia conquistada” em tradução livre do inglês, conceito também conhecido como “mídia espontânea”, refere-se aos espaços de mídia que a marca ganha sem compra direta, através cobertura de ações de comunicação, conteúdos virais etc.

## CONCLUSÃO

“Isso de querer ser / Exatamente aquilo / Que a gente é / Ainda vai / Nos levar além”<sup>16</sup>. Certamente, o poeta curitibano Paulo Leminsky não imaginou que suas palavras pudessem fazer tanto sentido para a disciplina da gestão de marcas quando escreveu o poema **Incenso Fosse Música**, em 1987. Como de costume, no entanto, sua sensibilidade e sabedoria ultrapassaram o ponto de origem, alcançando também esta seara.

Weinberg *et. al.*, (*ibid.*, 1999, disponível em: <<http://www.cluetrain.com>>), afirma, de maneira jocosa, que a maioria dos planos de marketing é baseada no medo de que as pessoas possam ver o que realmente está acontecendo dentro da empresa. Este medo, no entanto, não impede que a transparência do mundo atual, liderada pela tecnologia, com destaque especial para as redes sociais digitais, se manifeste de maneira cada vez mais contundente, cobrando das marcas um estreito alinhamento entre a prática e o discurso corporativos.

No entanto, apesar dos exemplos cada dia mais frequentes e da clara tendência que parece começar a se configurar, hoje as reclamações nas redes sociais parecem ainda superestimadas. Isoladas, mesmo que sejam capazes de gerar o envolvimento e a resposta da empresa envolvida, elas pouco influenciam a imagem da marca, que em geral é estrategicamente desassociada de eventos pontuais. Para que uma manifestação no Twitter, por exemplo, seja capaz de causar penalizações às marcas, ela ainda tem de ganhar o reforço da mídia de massa tradicional, alcançando, o que, pela lógica do *broadcast*, está intimamente associado a interesses coletivos e – talvez mais importante – interesses comerciais.

As redes sociais ainda atuam de maneira embrionária no que diz respeito à sua capacidade de cobrar um posicionamento coerente das marcas. Mas já servem de maneira bastante eficaz como catalizadores do processo tradicional de geração de audiência para a mídia tradicional.

<sup>16</sup> LEMINSKY, Paulo. **Distraídos Venceremos**. Brasiliense, 1987.

Por fim, casos como o do Banco Santander parecem transitar no meio desta discussão de maneira ainda imprecisa. Parece ser necessário que as comunidades se mobilizem de maneira mais madura e politicamente orientada para que a repercussão das mídias sociais ganhe relevância e possa influenciar um anunciante desta magnitude de maneira concreta e realista a reavaliar toda sua estratégia e investimentos em comunicação.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Brand Equity – Gerenciando o Valor da Marca**. Elsevier, 1998.

BANCO SANTANDER. **Relações com Investidores**. Disponível em: <[http://www.ri.santander.com.br/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=510&conta=28](http://www.ri.santander.com.br/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=510&conta=28)> Acesso em 19 de setembro de 2011.

BANCO SANTANDER. **Sustentabilidade para Nós**. Disponível em: <<http://sustentabilidade.bancoreal.com.br/oquefazemos/Paginas/compromisso.aspx>> Acesso em: 16/09/2011.

BOULTON, Richard et al. **Decifrando o Código de Valor**. Campus, 2001.

CASTELLS, Manuel. **Internet e Sociedade em Rede**. Record, 2003.

AS EMPRESAS mais admiradas do Brasil. **Carta Capital**. São Paulo, 30 de outubro de 2007, p. 67.

EMPRESA vai relançar bala de uva verde após campanha em redes sociais. **D24am.com**. Disponível em: <<http://d24am.com/plus/gourmet/empresa-vai-relancar-bala-de-uva-verde-apos-campanha-em-redes-sociais/36399>> Acesso em 20 de setembro de 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. Atlas, 2000.

HITT, Michael et al. **Administração Estratégica**. Pioneira Thomson, 2002.

HOOLEY, Graham Hooley; et. al. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. Pearson Education, 2010.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/default.asp](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp)> Acesso em: 27/07/2011.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização Orientada para a Estratégia**. Campus, 2001.

KOTLER, Philip; et. al. **Marketing 3.0: As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano**. Campus, 2010.

LEMINSKY, Paulo. **Distraídos Venceremos**. Brasiliense, 1987.

AS MARCAS brasileiras mais valiosas 2011. **Interbrand Report**. São Paulo, 18 de junho de 2011, p. 10.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de Estratégia**. Bookman, 2000.

ONDE está o verde? **Época Negócios**. São Paulo, 29 de abril de 2010, p.52.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Campus, 1989.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks: O Futuro Além das Marcas**. Makron Books, 2005.

O SHOPPER marketing aplicado. **Mundo Marketing**. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/20625,102,artigos,o-shopper-marketing-aplicado.htm>> Acesso em 12 de julho de 2011.

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David. **A Empresa Transparente: Como a Era da Transparência Revolucionará os Negócios**. Makron Books, 2004.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **The Discipline of Market Leaders**. Addison Wesley, 1995.

VATTIMO, Gianni. **A Sociedade Transparente**. Edições 70, 1991.

WEINBERGER, David; et. al. **The Cluetrain Manifesto**. Disponível em: <<http://www.cluetrain.com>> Acesso em: 27/07/2011.