

## SEÇÃO REFLEXÕES

# MARCA – O FAROL QUE ORIENTA A EMPRESA

Recebido em 18.07.2020  
Aprovado em 02.09.2020

### **Thiago Augusto E. Vasconcelos Magalhães**

*Consultor de branding do Managic.*

*Mestre em Administração de Empresas pelo Mackenzie.*

E-mail: [things1@gmail.com](mailto:things1@gmail.com)

### **Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

*Professor do Mestrado Profissional em Administração*

*do Desenvolvimento de Negócios do Mackenzie.*

*Doutor em Administrações de Empresas pela USP.*

E-mail: [reynaldo.marcondes@mackenzie.br](mailto:reynaldo.marcondes@mackenzie.br)

MARCA – O FAROL QUE ORIENTA A EMPRESA

Sensibilizar mercados é um movimento essencial da empresa, mas a entrega é fundamental. Não bastam ações de *marketing* com os clientes para promover a marca, pois esta só se consolida ao longo do tempo, apoiada na cultura voltada a práticas eficazes.

Em 9 de abril de 2017, a Companhia Aérea United Airlines constatou *overbooking* em um dos seus voos que saía de Chicago com destino a Louisville, nos Estados Unidos, alguns instantes antes da decolagem. Os funcionários da United escolheram quatro pessoas para desembarcar, com base em critérios como a classe em que o bilhete foi comprado, a frequência de voo do cliente pela companhia e a hora em que o *check-in* foi realizado. Um dos selecionados recusou-se a sair de sua poltrona. Era um médico que deveria estar na cidade de Louisville o quanto antes para se apresentar ao plantão no hospital em que trabalhava.

Dada a recusa, a tripulação convocou os seguranças do aeroporto para a remoção coercitiva do passageiro. Após uma última tentativa fracassada de convencimento, os seguranças partiram para o uso da força. Ao puxarem bruscamente o médico, ele bateu o rosto no braço de uma das poltronas e perdeu a consciência. Saiu arrastado pelo corredor, desmaiado.

## INCIDENTE MAL RESOLVIDO... MARCA ARRANHADA

A cena foi filmada por outros passageiros, publicada na internet e ganhou as manchetes e a indignação de todo o mundo. Inicialmente, o presidente da companhia elogiou toda a ação dos funcionários por *e-mail*. Depois de muitas críticas, Carlos Muñoz reconheceu que o episódio provocou raiva e decepção. Pediu desculpas e disse: “Ninguém deveria ser maltratado dessa maneira. A responsabilidade é inteiramente nossa, vamos consertar o que está errado. Nunca é tarde para fazer a coisa certa”.

Já era tarde. Além da reação negativa do público, o episódio teve impacto no valor de mercado da companhia aérea. Na terça-feira seguinte, as ações da United Continental Holdings, dona da United Airlines, despencaram no pregão da bolsa de Nova York. Pela manhã, os papéis chegaram a cair mais de 4%, fazendo que a companhia perdesse, ao menos, 830 milhões de dólares. Ao final, o caso custou cerca de 250 milhões de dólares à empresa, além do prejuízo para a sua reputação e imagem.

Escândalos como os da United Airlines geralmente possuem uma mesma causa raiz. A crise de imagem, quando inspirada em fatos reais, não em boatos falsos, muitas vezes irrompe quando uma empresa deixa escapar um ponto fraco de sua cultura interna. Essa cultura é o alicerce de sustentação de um dos ativos intangíveis mais preciosos de uma organização, que também atende pela alcunha de... marca.

A marca representa o “jeitinho de ser” de qualquer instituição. E por que as organizações devem se importar com ela? Porque a forma como uma empresa direciona os seus esforços, conduz suas atividades, trata seus colaboradores, constrói relacionamentos, pensa, fala, gera resultados concretos na vida das pessoas impacta direta ou indiretamente o negócio.

Porém, nessa era da hiperconectividade e da transparência em que vivemos, os consumidores mantêm vigilância constante sob as empresas. As pessoas não estão mais julgando se querem ou não “fazer negócio” com uma empresa apenas com base no que ela tem a oferecer, em forma de produto ou serviço. Não só os consumidores, como todos os públicos de interesse das empresas – os *stakeholders* – estão de olho no que de fato as empresas produzem de valor e qual é o impacto delas na sociedade. Para que tenha uma reputação positiva, não basta que uma empresa comunique promessas: ela deve fazer entregas de impacto abrangente.

Construir marcas parece ser uma tarefa cada vez mais complicada, porque a realidade do mercado e do mundo se tornou extremamente complexa. Por esse motivo, é uma tarefa que poucas empresas conseguem executar com excelência. O *branding* é uma das ferramentas que se propõem a ajudá-las a não morrerem na praia.

## ORIENTAÇÃO PARA A MARCA É QUESTÃO ESTRATÉGICA

Historicamente, a literatura acadêmica definiu o *branding* como um processo focado na criação e na gestão de uma identidade corporativa ou reputação de mercado, o que acabou se refletindo na prática. Em seus primórdios, a principal preocupação dos profissionais da área era gerar uma imagem institucional positiva para as empresas, o que era feito principalmente por meio de ações com foco em *design* e comunicação externa.

## MARCA – O FAROL QUE ORIENTA A EMPRESA

Porém o entendimento de que a construção de marca parte do contexto organizacional interno, ou seja, ocorre de dentro para fora, foi ganhando cada vez mais adeptos. Hoje é praticamente consenso entre os especialistas que marcas devem ser desenvolvidas internamente para garantir que a “promessa da marca” seja permeada em todos os aspectos da cultura e se reflita nas práticas de uma empresa. Atualmente, o *branding* é compreendido como uma atividade multidisciplinar, um modelo de gestão empresarial que coloca a marca no centro das decisões corporativas.

Empresas que utilizam o *branding* com esse foco são denominadas de “organizações orientadas para a marca”. A gestão orientada para a marca (*brand orientation*) é um direcionamento organizacional estratégico, no qual as empresas buscam aumentar a competitividade por meio da construção do valor ou patrimônio da marca (*brand equity*). Nessas organizações, a missão e a cultura corporativa giram em torno da construção da marca, e a operação dá-se em torno da criação e da manutenção dessa marca.

O conceito de orientação para a marca desafiou inicialmente um dos mais consolidados paradigmas no campo da administração estratégica, o da orientação para o mercado (*market orientation*), segundo o qual o propósito principal do negócio está na satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, função delegada geralmente à área do *marketing*. A orientação para o mercado apresenta um foco essencialmente externo à organização, em que a marca é tratada como elemento secundário, que responde e se adapta às demandas do mercado. Esse comportamento essencialmente reativo pode prejudicar o valor da marca no longo prazo e, conseqüentemente, dificultar o ganho de vantagem competitiva que esta pode proporcionar.

## COMPLEMENTARIDADE ENTRE BRAND ORIENTATION E MARKET ORIENTATION

Uma das linhas do pensamento acadêmico afirma que o *branding* começou como uma subárea do *marketing*, mas sua importância cresceu tanto que a área não só ultrapassou as fronteiras do *marketing* como acabou por englobá-lo. Portanto, a orientação para a marca estabeleceria um patamar mais sofisticado de gestão se comparado ao modelo tradicional orientado somente para o mercado.

THIAGO AUGUSTO E. VASCONCELOS MAGALHÃES, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Porém, enquanto alguns veem hierarquia, outros veem uma relação de sinergia e cooperação mútua.

Já se demonstrou que ambas as abordagens estratégicas (*brand orientation* e *market orientation*) não só não são mutuamente excludentes, como a orientação para a marca impacta positivamente na eficácia de uma estratégia de *marketing*. Em outras palavras, é possível um convívio produtivo entre *branding* e *marketing*, até porque são ferramentas gerenciais com papéis e objetivos distintos, mas que podem se complementar.

Os esforços de *branding* são voltados para a construção contínua da marca e tem enfoque no longo prazo, enquanto as ações de *marketing* visam o ganho de mercado, quase sempre focando em resultados de curto ou médio prazo. Em um cenário ideal, *branding* e *marketing* andam de mãos dadas, pois a marca pode ser uma plataforma em que as ações de *marketing* são desenvolvidas.

## UM APRENDIZADO DE ALTO CUSTO

Voltando ao caso da United Airlines, mesmo que essa empresa invista fortemente em campanhas publicitárias ou ações de relações públicas, qualquer retorno positivo para sua reputação será de curto prazo, pois tais medidas são insuficientes do ponto de vista do *branding*. Se não renovar sua cultura interna e não procurar construir a marca de dentro para fora, a companhia aérea arrisca-se a cometer futuramente tais erros.

Em empresas orientadas pelo *branding*, a marca é o farol, o guia, o líder que vai abrir caminho em meio ao Mar Vermelho – ou será Oceano Vermelho? – repleto de concorrentes, para permitir que todos os seus representantes (colaboradores) cheguem salvos e triunfantes à terra prometida, fértil de valor e significado.

A United Airlines vai precisar desse farol para ajudar a tripulação a sair ilesa dessa turbulência.

## REFERÊNCIAS

CARSTEN, B.; MERRILEES, B.; URDE, M. Brand orientation: past, present, and future. *Journal of Marketing Management*, London, v. 29, n. 9, 2013.

## MARCA – O FAROL QUE ORIENTA A EMPRESA

- HUANG, Y. T.; TSAI, Y. T. Antecedents and consequences of brand-oriented companies. *European Journal of Marketing*, Bingley, v. 47, p. 11-12, 2013.
- MAGALHÃES, T. A. V. Desenvolvimento e sustentação da orientação para a marca: um estudo com base na visão baseada em recursos. 72 f. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.
- OSAKWE, C. N. Crafting an effective brand oriented strategic framework for growth- aspiring small businesses: a conceptual study. *The Qualitative Report*, Florida, v. 21, n. 2, p. 163-177, 2016.
- TYBOUT, A.; CALKINS, T. *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.