

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**MBA EM MARKETING**

**BRANDING NA GESTÃO DE CRISE  
CASO BRASKEM**

**MARCELO COELHO XAVIER**

**SÃO PAULO**

**2015**

**MARCELO COELHO XAVIER**

**BRANDING NA GESTÃO DE CRISE  
CASO BRASKEM**

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior.

**SÃO PAULO  
2015**

**AVALIAÇÃO:** \_\_\_\_\_ (    ).

**ASSINATURA DO ORIENTADOR:** \_\_\_\_\_

**ASSINATURA DO COORDENADOR:** \_\_\_\_\_.

## **Resumo**

Analisar o impacto de uma marca forte de uma empresa que possui imagem e reputação positivas numa situação de gestão de crise e identificar as principais ações que devem ser contempladas nessa estratégia são os principais objetivos deste estudo. Mais do que nunca as empresas precisam gerar valor às suas marcas, investir em um relacionamento duradouro com o consumidor e buscar formas de aumentar o valor intangível da sua marca, de maneira que esteja sempre na mente do cliente e seja a sua escolha no momento da compra. Em um cenário normal, a marca, ou *brand*, ajuda a distinguir e distanciar uma empresa de seu concorrente, ganhar mercado e ter a fidelidade do consumidor. Mas o que fazer, ou como fazer, quando o cenário é de crise e toda a sólida reputação que foi construída durante anos corre o risco de ruir? Apesar da sua importância, uma estratégia de gestão de crise estruturada ainda não é praticada por muitas empresas, mesmo aquelas que atuam em mercados de maior risco para a imagem. É neste momento que se define se a empresa continuará tendo uma imagem e uma reputação positivas e, conseqüentemente, uma marca valiosa, ou se o impacto negativo será grande e a perda de valor de marca, crucial. Por isso, esse estudo busca explorar os conceitos da marca e de sua fragilidade diante de um problema, interno ou externo, que impacte o seu valor e reputação diante de seus *stakeholders*, os públicos de interesse da empresa. As empresas estão preparadas para situações de crise? Elas sabem como proteger as suas marcas em situações adversas e inesperadas? O que é necessário para que uma organização tenha sua marca intacta ou até mesmo valorizada após uma situação de exposição crítica? Será realizado um estudo de caso da Braskem, que em 2011 passou por um momento crítico de crise. Uma análise mostrará como a empresa procedeu e se posicionou diante dos problemas e o impacto dessa postura para a sua marca e reputação.

**Palavras-chave:** Marca, *branding*, imagem, reputação, gestão de crise, gerenciamento de crise, Braskem

## Lista de ilustrações

Quadro 1. Tabela de preços aproximados dos principais produtos comercializados pela Braskem	71
Quadro 2. Medição de reputação da Braskem entre 2006 e 2014	87
Figura 1. Exemplos de logotipos /logomarcas	18
Figura 2. Logos de marcas globais, conhecidas no mundo todo	20
Figura 3. Passos básicos para construção da marca	27
Figura 4. Campanha IBM sobre Smarter Cities (Cidades Inteligentes)	31
Figura 5. Anúncio publicitário Mitsubishi	31
Figura 6. Anúncio publicitário Seara	32
Figura 7. Infográfico sobre projeto de computação cognitiva fechado entre IBM e Bradesco	33
Figura 8. Homepage do Blog GE Reports	34
Figura 9. Ranking Brandz As 100 marcas globais mais valiosas de 2015	37
Figura 10. Ranking das 50 mais valiosas empresas do Brasil em 2015	38
Figura 11. O iPhone, da marca Apple	40
Figura 12. You Tube, que pertence à marca Google	40
Figura 13. Microsoft	41
Figura 14. IBM	41
Figura 15. VISA	42
Figura 16. Brazil Reputation Pulse – As marcas com melhor reputação no Brasil	43
Figura 17. Logo Ades	50
Figura 18. Logo EBX	50
Figura 19. Logo M. Officer	51
Figura 20. Logo British Petroleum	51
Figura 21. Selo I'm Green, que identifica produtos com plástico verde	68
Figura 22. Resina de polietileno, um dos produtos da Braskem	69
Figura 23. Resina de polipropileno, um dos produtos da Braskem	70
Figura 24. Polietileno de origem renovável, outro produto da Braskem	70
Figura 25. Mapa de atuação comercial da Braskem	72
Figura 26. Anúncio Braskem	73
Figura 27. Logo Solvay, que no Brasil pertence à Rhodia	73
Figura 28. Logo do grupo Ultra	74
Figura 29. Logo da Dow Química	74
Figura 30. Logo da Exxon	75
Figura 31. Logo da Basf	75
Figura 32. Logo da Innova	76
Figura 33. Logo da Elekeiroz	76
Figura 34. Logo da Tigre	76
Figura 35. Logo da Tramontina	77
Figura 36. Logo da Plasútil	77
Figura 37. Primeiro logo Braskem, utilizado de 2002 a 2014	82
Figura 38. Logo atual Braskem	86

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	07
1.1 Tema	10
1.2 Problema	10
1.3 Objetivo Primário	10
1.4 Objetivos secundários	10
1.5 Metodologia	11
<b>2. GESTÃO DE MARCA</b>	14
2.1 Conceito de Marca	14
2.2 A importância de uma marca forte	19
2.3 Brand Equity	34
2.4 Valor de marca	36
2.5 Reputação	44
<b>3. GESTÃO DE CRISE</b>	48
3.1 Conceitos e Implementação de gestão de crise	52
3.2 Comunicação interna em momentos de crise	63
<b>4. ESTUDO DE CASO BRASKEM</b>	66
4.1 História e atualidade da Braskem	66
4.2 Composto de Marketing	69
4.2.1 Produtos	69
4.2.2 Preço	71
4.2.3 Praça	71
4.2.4 Promoção	72
4.3 Concorrentes	73
4.4 Clientes	75
4.5 O Marketing e a comunicação da Braskem	77
4.7 O papel da comunicação interna	78
<b>5. A MARCA BRASKEM</b>	81
5.1 Crença	85
5.2 Propósito	85
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	97
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b>	101
<b>8. ANEXOS</b>	105

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo, disputado e concorrido, em que o consumidor recebe uma enxurrada de informações e promoções de empresas, cada vez mais as companhias buscam se diferenciar, tentando cativar e fidelizar os clientes. Mas essa é uma tarefa complexa, que exige diversas ações da empresa, muito além do produto com qualidade, disponível e com preço justo. É cada vez mais comum o consumidor mudar de marca, buscando aquilo que melhor atende aos seus anseios e necessidades e com a qual ele se identifica mais.

Algumas empresas, numa visão mais restrita e míope de Marketing, ainda apostam somente em ações pontuais e limitadas, como descontos, promoções especiais e preços diferenciados. Porém, essas iniciativas se mostram bastante limitadas e com resultados de curta duração. Em um mundo cada vez mais digital e dinâmico, isso se mostra ineficaz na criação de valor para a marca.

Aquelas empresas que possuem uma estratégia de marketing mais bem planejada e estruturada, visando resultados a médio e longo prazos, têm apostado em valorizar a sua marca, não apenas em desenvolver produtos e realizar promoções. Essa criação de valor à marca é um trabalho que exige planejamento de ações, de comunicação e de postura. Hoje, as empresas buscam criar uma marca forte, que tenha uma percepção altamente positiva na mente dos consumidores, o que conseqüentemente tende a se transformar em fidelidade à marca. Esse trabalho de reforço da imagem e na reputação da marca é chamado de *branding*.

Atualmente, as empresas que não investem em *branding* podem perder clientes e mercado, e muitas vezes fechar as portas. Portanto, é muito importante que uma empresa que queira se perpetuar no negócio busque realizar esse trabalho com excelência.

A reputação, um dos pilares mais importantes de um trabalho de *branding*, veio se transformar em uma nova forma de medir o valor de mercado de uma empresa. Além das avaliações tradicionais, como ativos, produtos, estoque, mailing de clientes etc., a reputação é um aspecto complexo de se medir, mas que tem impacto direto na marca e, conseqüentemente, nos negócios de uma empresa.

A pesquisa de reputação mais respeitada atualmente no mundo é feita pelo *Reputation Institute*. Essa pesquisa mede a reputação de uma empresa sob diversos aspectos e perante muitos *stakeholders*, ou público de interesse da empresa. Muitas empresas têm buscado nessa pesquisa encontrar os rumos para que sua atuação impacte positivamente a sua imagem e na sua reputação, pois assim ela poderá se posicionar mais adequadamente no mercado e atender de forma mais precisa as expectativas e as necessidades do seu público-alvo.

Atualmente, o ranking de valor de marca mais respeitado no mundo empresarial é o da *Interbrand*. Esse ranking é divulgado e mostra as empresas com a marca mais admirada, as que têm melhor reputação frente ao consumidor e outros *stakeholders*. Mais do que nunca, as grandes empresas do mundo buscam estar presentes nesse ranking, pois ele mostra que a imagem da empresa é positiva, a reputação é forte e a marca, portanto, tem valor agregado e conseqüentemente a empresa tem mais valor de mercado. Tudo isso se reflete em produtos mais desejados pelo consumidor e, normalmente, em aumento nas vendas.

Ao buscar criar valor para a marca, criando percepções e sentimentos positivos no consumidor, a empresa se diferencia dos concorrentes, ainda que venda o mesmo produto ou serviço com preço semelhante. A marca permite essa diferenciação e contribui, de forma direta, para que a empresa ganhe *market share* e conquiste outros mercados. O composto de marketing continua tendo a sua importância no marketing e na estratégia de uma empresa. Porém, ele sozinho se mostra insuficiente para se criar valor para a empresa. É necessário algo complementar, algo mais. E é aí que entra o trabalho de *branding*. A empresa que se limita apenas a focar no composto de marketing está se posicionando numa posição perigosa e arriscada, pois não está acumulando *brand equity*.

Com o advento das mídias sociais, esse trabalho de entender as vontades e necessidades do consumidor se tornou ainda mais complexo devido ao ritmo infinitamente mais ágil de se comunicar e a necessidade de “escutar” o consumidor em meio a esse turbilhão de informações e comentários. O aspecto negativo também se mostra amedrontador. Na maioria das vezes, as redes sociais são menosprezadas pelas empresas, ou seja, as

valiosas informações compartilhadas por seus consumidores não são levadas em conta para aperfeiçoar o relacionamento entre eles. Isso abre espaço para críticas e explicitação de problemas que são levados ao conhecimento de muitas pessoas em poucos segundos. E como controlar isso? Seja no mundo virtual ou no físico, a gestão de crise é a estratégia mais adequada para as empresas lidarem com esse tipo de situação.

A gestão de crise, ou gerenciamento de crise, começou a ser implementada nas empresas com mais intensidade e estruturação de duas décadas para cá, quando, atentas às situações negativas que governos passavam, viram que ali estava uma ferramenta fundamental para proteger o seu negócio e, mais do que isso, a sua imagem e reputação, ou seja, a marca e a permanência no mercado onde atua.

Algumas empresas ainda pensam, erroneamente, que a estruturação de gestão de crise é necessária somente para empresas que atuam em setores críticos, como nuclear e petroquímico, por exemplo. Mas uma crise pode atingir qualquer empresa em qualquer setor, seja de alimentos e bens de consumo, automóveis, energia, serviços, eletroeletrônicos e até mesmo aquelas B2B (*Business to Business*, que permeia os negócios entre empresas da indústria, não para o consumidor final), como veremos em exemplos que serão mencionados nesse estudo. Outras empresas ainda confundem gestão de crise com gestão de emergência. São coisas relacionadas, porém bastante distintas.

Porém, algumas empresas já entenderam que proteger a sua imagem e reputação é tão importante quanto investir em inovação, aumento de produtividade e novos produtos. Implementar uma gestão de crise requer investimento, dedicação, treinamentos e envolvimento, a começar pela alta liderança da empresa. É necessário fazer um estudo aprofundado da empresa, entender a sua dinâmica, entender as suas fragilidades e vulnerabilidades e se preparar para eventualidades. Essa preparação e treinamento muitas vezes são o fator determinante entre manter uma reputação positiva, e consequentemente uma marca respeitada e desejada, mesmo frente a uma crise, e o fim da existência da empresa.

Uma gestão de crise mal feita (ou, muitas vezes, não feita) tem impacto direto e definitivo na reputação de uma empresa. Como resultado, a companhia perde valor, o consumidor se afasta, os funcionários desconfiam de sua

postura e não desempenham suas atividades com motivação e empenho, o que muitas vezes se torna irrecuperável e resulta no encerramento do negócio e das atividades da empresa. Mas o que seria uma gestão de crise bem conduzida e como ela contribui para a reputação e a marca de uma empresa?

Esse estudo busca definir como ter uma marca forte, respeitada e desejada pelo consumidor (*branding*) e como isso contribui para o valor de mercado da empresa. O segundo objetivo é definir a gestão de crise e a importância dela no contexto empresarial, como ela deve ser aplicada numa companhia, independente do seu ramo de atuação. Finalmente, o estudo busca mostrar como *branding* e gestão de crise se cruzam e se influenciam mutuamente no reforço positivo e na proteção de uma marca.

### **1.1 Tema**

Branding e impacto da gestão de crise. Estudo de caso Braskem.

### **1.2 Problema**

Como uma estratégia de branding e gestão de crise correta pode fortalecer uma marca?

### **1.3 Objetivo Primário**

O objetivo deste projeto de pesquisa é explorar como uma marca com forte reputação positiva pode sofrer os impactos de uma crise em sua imagem e como uma gestão de crise bem gerida pode contribuir para minimizar os prejuízos da empresa nesse processo.

### **1.4 Objetivos Secundários**

- Identificar as formas de uma empresa construir uma boa imagem e reputação frente ao consumidor, fortalecendo a marca.
- Verificar como uma empresa deve trabalhar com a gestão de crise antes que a mesma aconteça.
- Apresentar os principais questionamentos no que diz respeito à promoção de práticas de gestão de crise visando reduzir o impacto negativo na marca da empresa.

## 1.5 Metodologia

Busca-se levantar hipóteses para este estudo através de uma pesquisa exploratória, realizada através de um levantamento bibliográfico, pesquisa de campo e um estudo de caso da empresa química e petroquímica Braskem. Foram utilizados dados primários, coletados através de entrevistas com especialistas no setor; e secundários, a partir de informações disponibilizadas por autores especializados, jornais, revistas e portais focados em marketing e/ou comunicação. A técnica utilizada nas entrevistas foi observação direta intensiva.

Martins e Lintz (2000, p. 29) definem a pesquisa bibliográfica como “a abordagem metodológica mais frequente dos estudos monográficos. A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos etc.”.

O estudo bibliográfico foi utilizado para levantar referências sobre os objetivos secundários deste estudo, que dizem respeito à identificação dos métodos, estratégias e iniciativas que as empresas se utilizam para promover e agregar valor à sua marca; e à implementação de gestão de crise com o objetivo de proteger a imagem e a reputação da empresa, ou seja, a sua marca. A partir da coleta de dados secundários, como informações de autores e especialistas em branding e gestão de crise, buscou-se apresentar uma ampla abordagem do tema estudado. Foram utilizados livros, artigos e matérias publicados em revistas e sites dos principais veículos de comunicação do país, além dos especializados no assunto pesquisado, com o objetivo de apresentar as principais visões e questionamentos atuais de *branding* e gestão de crise aplicados nas empresas, e o consequente impacto no valor de marca e de mercado da empresa.

Para que este terceiro objetivo secundário fosse estudado de forma mais aprofundada, já que representa um dos principais pilares deste trabalho, também foi realizada uma coleta de dados primários, com pesquisa de campo por meio de entrevista com o especialista em gestão de crise, Eduardo Prestes.

Para aprofundar o levantamento de hipóteses sobre o objetivo primário desta pesquisa, que é analisar a eficiência da gestão de crise no valor da marca da empresa, além da pesquisa bibliográfica que reuniu coleta de dados

primários e secundários, foi realizado um estudo de caso com a empresa química e petroquímica brasileira Braskem.

O estudo de caso, para Martins e Lintz (2000, p. 36), é “uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente. [...] seja uma instituição, uma empresa, ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos”.

É uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística). O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coleta de dados: entrevistas, questionário, observação participante, entrevista em profundidade, levantamento de dados secundários, etc., com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever a complexidade de um caso concreto. (MARTINS E LINTZ, 2000, p. 36)

O objetivo do estudo de caso realizado com a Braskem foi analisar o trabalho de criação de valor de marca e a condução da gestão de crise durante uma situação crítica em sua unidade industrial de Alagoas, em 2011, quando dois acidentes seguidos ocorreram, com vítimas. Busca-se entender como a empresa utilizou as ferramentas de gestão de crise e reforço de marca nesse momento desafiador. A partir dessa análise e as consequências da estratégia adotada pela empresa busca-se identificar o resultado obtido.

O foco da análise a ser feita é uma avaliação através da técnica de observação direta intensiva das entrevistas realizadas com a Diretora de Marketing Institucional da Braskem, Cláudia Bocciardi, com o ex-diretor de Comunicação Corporativa da Braskem, Nelson Letaif, e com o jornalista e especialista em gestão de crise, Eduardo Prestes. O objetivo foi conhecer e entender a estratégia de marketing prévia, voltada ao reforço da marca e geração de valor à empresa, assim como o resultado da implementação da gestão de crise buscando a proteção e preservação da marca e do valor de mercado da empresa.

A técnica utilizada foi entrevista estruturada em profundidade que, segundo Martins & Lintz (2000, p. 54) tem como meta “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em que contextos não

foram estruturados anteriormente com base nas suposições e conjecturas do pesquisador”.

A importância deste estudo para o mercado se dá no sentido de orientar as empresas que desenvolvem ou desejam desenvolver uma estratégia de valorização de sua marca e fortalecimento de sua reputação. Em paralelo, nortear as companhias no sentido da importância da estruturação de uma gestão de crise, que, quando necessária, pode ser o ponto-chave entre a empresa sobreviver com uma reputação ainda positiva ou não resistir à crise e afundar ou mesmo fechar as portas. Em uma perspectiva acadêmica, o valor desta pesquisa se dá em função do estudo aprofundado de temas como *branding* e gestão de crise, assuntos que cada vez mais se mostram fundamentais para as empresas que querem sobreviver num mercado cada dia mais competitivo. Como os temas começaram a ganhar mais espaço nas empresas apenas nos últimos 20 anos, ainda está em pleno amadurecimento e, por conta disso, conta com bibliografia limitada.

## 2. GESTÃO DE MARCA

A marca é um conjunto de atributos que reunidos são fator determinante na decisão de compra do consumidor. Ela pode gerar sentimentos positivos ou negativos, dependendo da imagem e reputação da empresa no mercado em que atua. Em um mercado cada vez mais competitivo e com produtos e serviços muito semelhantes, a marca vem se tornando um diferencial competitivo importante, que pode ser o fator decisivo entre o consumidor optar por uma empresa ou outra.

É a marca que permite um contato inicial e mais próximo entre a empresa e o seu público, seja ele seu cliente, um potencial cliente ou somente um admirador da concorrência. Para se ter uma ideia de como a marca é cada dia mais uma ferramenta utilizada e importante dentro de uma empresa, todos os dias nós, consumidores, somos impactados por uma quantidade absurda de marcas, seja em casa vendo TV, no carro ouvindo rádio ou olhando os pontos de ônibus, no trabalho, no lazer, andando na rua ou mesmo usando o telefone celular. Marcas estão ao nosso redor o dia inteiro, por todas as partes. Basta ficar um pouco atento para perceber que algumas centenas de marcas nos são expostas entre o momento em que acordamos e o em que vamos dormir.

### 2.1 CONCEITO DE MARCA

Mas o que é marca e como ela pode ter um papel tão relevante na decisão de compra do consumidor? Segundo a *American Marketing Association* (AMA), “marca é um nome, termo, símbolo ou desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência”.

Sherry Jr. (2006, p.42) define marca como:

Algo diferenciador, uma promessa, uma licença para se cobrar um preço especial. Marca é um atalho mental que desencoraja o pensamento racional, uma infusão com o espírito do fabricante, um nome que convida essa essência a habitar esse corpo. Marca é um empreendimento semiótico da empresa, seu espírito protetor, seu holograma. Marca é um contrato, um relacionamento, uma garantia; um acordo elástico com regras liberais de engajamento; um jogo de soma diferente de zero; na melhor situação um teatro de improviso, na melhor situação

um teatro de guerrilha. Com vasos perceptíveis de exploração, as marcas fornecem o ímpeto para os genéricos e para a simplicidade voluntária; bem como são alvos para demonstrações de nacionalismo cultural. (SHERRY JR, 2006, p. 42)

Kotler e Keller (2006, p. 269) dizem que marca é o diferencial de produtos e serviços que contam com a mesma funcionalidade. “Essa diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – isto é, relacionadas ao desempenho do produto. E podem também ser simbólicas, emocionais ou intangíveis – isto é, relacionadas ao que a marca representa”.

Mas é importante reforçar que marca não se restringe a um símbolo ou uma imagem. É muito mais do que isso. É a sensação que é gerada no consumidor, é como ele se sente em relação à empresa, como esse ponto de contato – a marca – atua para deixá-lo mais próximo ou mais distante da empresa, é o que gera um impacto positivo ou negativo na percepção que ele tem em relação à companhia,

A marca é um símbolo que traz consigo diversos atributos e ideias e mostra isso ao consumidor de forma direta ou indireta. Ainda nesse artigo, os autores reforçam que os atributos normais do produto não são suficientes para diferenciar as marcas, pois seria fundamental desenvolver outros para se diferenciar da concorrência, como os emocionais, de imagem e reputação.

Para que o entendimento do assunto fique mais claro, é importante buscarmos definir o que significa, de fato, uma marca ou “*branding*”. Segundo Anderson e Carpenter (2006), tudo possui marca, desde fósforo e papel higiênico, passando por aviões, plástico, oxigênio, mísseis, submarinos e radares, entre tantos outros produtos:

A criação de marcas poderosas nos mercados industriais requer entendimento profundos dos clientes, foco nos recursos, desenvolvimento de proposições de valor consistentes, criação de marcas que alavancam hierarquias estabelecidas e entrega de valor prometido. (ANDERSON E CARPENTER, 2006, p. 181)

Cuidar da marca de forma efetiva impacta diretamente na reputação da empresa, que é um dos ativos mais valiosos que uma organização pode ter, ainda que muitas não deem a atenção merecida e devida a esse patrimônio.

Uma das definições de marca foi feita Callen (2013) *apud* Morici (2013, p. 59) a “marca é a soma total de todas as impressões de um consumidor sobre um produto ou serviço”, ou seja, segundo o autor, marca é o que o consumidor pensa a respeito de uma empresa frente à soma de todas impressões passadas até hoje a ele sobre aquele determinado produto ou serviço.

Essas impressões ou percepções por parte do consumidor podem ser passadas intencionalmente ou não pela empresa, podem ser conscientes ou não por parte do consumidor, mas certamente influenciam diretamente o comportamento dele, pois são fatores determinantes para que esse consumidor tenha um certo comportamento. É por meio da marca que uma empresa promete entregar ao consumidor um valor agregado superior ao que ele receberia de um concorrente ou de outras empresas do mercado.

Conforme as empresas começaram a perceber o impacto direto que as suas marcas exerciam na decisão do consumidor, passaram a entender a necessidade de usar isso a seu favor, trabalhando para criar um crescimento rentável e de longo prazo, o que deu início aos trabalhos mais intensos de *branding*.

Por conta desse impacto direto no comportamento do consumidor, a questão está muito presente no mundo do marketing, que entende a poderosa ferramenta que tem em mãos se for bem planejada e executada. A gestão de marca, portanto, tem se tornado uma estratégia importante das empresas que querem ganhar mais mercado, crescer e se perpetuar no negócio. O objetivo é ir além do visual e tátil e tentar ir cada vez mais profundo no relacionamento com o cliente, atingindo seu emocional. Segundo destaca Borges (2004, p. 27) *apud* Serralvo (2008, p. 91), a gestão de marca é “o conjunto de ações ligadas à administração das marcas que busca levá-las além de sua natureza econômica e fazem com que alcancem o emocional dos consumidores, e lá permaneçam”.

Esse trabalho em torno da marca, fortalecendo-a, é comumente chamado de *branding*, portanto, será um termo usado com frequência nesse estudo. Keller e Machado (2006, p.2) *apud* Serralvo (2008, p. 24) também explica que “a palavra *brand* é derivada de *brandr*, do escandinavo antigo, que

significa queimar, uma vez que as marcas eram – e ainda são – usadas pelos proprietários de animais para identifica-los como seus”.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 269), *branding* significa “dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças”. Ou seja, é fazer com que a marca que acompanha o produto se torne um diferencial no momento da decisão de compra do consumidor.

Toda empresa gerencia uma marca, ainda que tenha poucos clientes e não faça propagandas. Seja ela produtora de produtos de alta tecnologia ou artesanais, há uma marca por trás e que deve ser administrada.

Um produto é parte de uma marca. Mas a marca vai muito além do produto. De acordo com Calkins (2006, p. 1), fala-se muito sobre “o poder das marcas para criar a lealdade do consumidor e isolar as empresas de suas concorrentes”. Isso se dá porque a marca é mais do que apenas um nome ou símbolo. A marca é um conjunto de associações, positivas ou negativas, que o consumidor faz relacionadas a um produto ou serviço. Um nome não traz consigo associações, ao passo que uma marca carrega consigo o poder de fazer o consumidor vincular a outras coisas, entre elas a reputação.

É importante reforçar que quase todos os tipos de produtos e serviços podem ter marcas, não somente bens de consumo, artigos de luxo, carros ou outros produtos que compramos no supermercado. Mesmo empresas que não visam o lucro, clubes, grupos religiosos, ONGs e entidades de classe, entre outros exemplos, são marcas e devem preservá-las. No mundo dos famosos, dos atletas e das celebridades, até uma pessoa é uma marca. Na verdade, todos nós temos nossa marca pessoal.

A marca é algo muito além de um nome, uma propaganda ou um logotipo/logomarca. Trata-se de um relacionamento criado entre a empresa e seus produtos e serviços, neste caso representados por ela e seus clientes. Segundo Davis (2006, p. 221), “quão bem as experiências dos clientes mensuram o que está, implícita ou explicitamente, sendo prometido pela marca molda suas percepções e cria vínculos de lealdade (ou não)”. Ou seja, novamente reforça-se que um dos objetivos da marca é criar uma percepção positiva no consumidor para que o mesmo tenha um comportamento leal à empresa, que é um dos resultados perseguidos no reforço da marca, permitindo um benefício tangível ao negócio.

Figura 1. Exemplos de Logotipos/logomarcas.



Fonte: Office Mix

As boas marcas trazem um comprometimento e uma recompensa para o consumidor, que está sempre esperando um algo a mais quando compra um produto ou serviço de marca. As marcas são vistas, muitas vezes, como 'promessas' criadas na mente dos consumidores. Nesse caso, contudo, precisam ser cumpridas. Quando o consumidor vislumbra que não foi entregue o que se prometeu, há uma diminuição na credibilidade e, também, no valor da marca. (PRINGLE E THOMPSON, 2000, p.49 *apud* SERRALVO, 2008, p. 24-25)

Ou seja, não basta prometer, tem que cumprir. Preferencialmente, entregar além da promessa. Surpreender o consumidor conta pontos para empresa reforçar sua marca.

Portanto, a marca, quando bem trabalhada e associada a conceitos pertinentes e coerentes, assume uma identidade que passa a fazer parte do dia a dia das pessoas. Passam a representar um estilo de vida para quem as usa.

O consumidor busca no mercado uma marca com a qual ele se identifique. Ele quer se sentir representado, fazer parte de um grupo que admira. E a marca tem o poder de simbolizar essa representação. Esse trabalho de criar a marca pode trazer o consumidor para o seu seleto grupo de pessoas com os mesmos interesses e que buscam as mesmas experiências ao usar/comprar aquela marca. Esse é um trabalho de longo prazo, complexo, porém extremamente necessário para as empresas que querem se destacar no mercado serem únicas e terem a lealdade do consumidor.

## **2.2 A IMPORTÂNCIA DE UMA MARCA FORTE**

A marca, como explicado anteriormente, é capaz de produzir no consumidor emoções e percepções que podem torná-lo fiel à empresa ou mesmo nunca mais adquiri-la novamente. A marca é capaz de fazer um produto crescer ou diminuir, pois tem o poder de impactar a forma com que as pessoas veem um produto, pois os consumidores não enxergam apenas um produto ou serviço, eles o associam a uma marca. Segundo Anderson e Carpenter (2006), as marcas são símbolos de valor que uma organização cria e entrega a seus clientes.

Símbolos têm valor. De fato, as marcas estão estrategicamente enriquecidas de valor mediante as ações da organização. Ao desenvolver uma proposição única de valor, ao comunicar essa posição na organização e ao implementar uma estratégia para entregar o valor prometido, as ações de uma organização envolvem o valor da marca para os clientes. Qualquer ação adotada por uma organização que toca um cliente – qualquer comunicação, seja ou não verbalizada – influencia como esse cliente vê a organização. Por sua vez, esse reconhecimento contribui para o valor global do símbolo único da organização, sua marca (ANDERSON E CARPENTER, 2006, p. 167).

**Figura 2.** Logotipos de marcas globais, conhecidas no mundo todo



**Fonte:** Site Criativis

Com isso fica mais fácil entender a importância do assunto e o foco que as empresas dão para fortalecer suas marcas. Entretanto, algumas que não se atentaram para a questão de fortalecimento da marca não entendem como não são as escolhas dos consumidores, mesmo tendo produtos com preço e qualidade iguais ou até mesmo superiores aos dos concorrentes. Essas empresas ainda não entenderam a importância da marca, não compreenderam que muitos fatores intangíveis são cada vez mais decisivos na escolha do consumidor e que as organizações que não se atentarem a isso correm o risco de desaparecer do mercado. As empresas bem sucedidas são aquelas que entenderam que as marcas são ativos. E ativos importantes e valiosos.

Mesmo as empresas que atuam no setor de B2B (*Business to Business*), ou seja, vendem para outras empresas, e/ou que negociam *commodities*, que são produtos de qualidade uniforme, precisam reforçar a sua marca, se posicionar de uma forma diferente de seu concorrente e que agregue valor ao

consumidor, criando percepções positivas nele. Mesmo nesse setor, a marca pode influenciar de modo fundamental a escolha do cliente.

Uma marca vende uma promessa ao consumidor e se ele sente-se atendido em sua necessidade, tende a ser leal ainda que seja por um preço maior que o do concorrente, pois espera um produto e atendimento de qualidade superior – seja ela funcional ou meramente emocional. É comum vermos nos supermercados, por exemplo, um consumidor escolher uma marca mais conhecida em detrimento a um concorrente, pelo simples fato de ser mais fácil reconhecê-la e ter um sentimento positivo em relação a ela.

Como a marca é algo muito além do que meramente um nome ou símbolo, é importante que a empresa fique atenta à percepção que o cliente tem sobre esse ativo, pois reflete sua satisfação com os desejos e necessidades que foram (ou não) atendidos. Por isso, as ações de promoção de uma empresa devem reforçar os atributos do produto e da marca e diferenciá-la dos concorrentes. A marca em si já é uma forma direta de se comunicar com o cliente, elas conquistam um espaço, positivo ou negativo, na mente dos consumidores. Esse espaço pode variar com o tempo e pode ganhar ou perder força, o que se traduz em preferências de compra.

A marca precisa possuir uma personalidade, que buscará atrair os consumidores que se identificam com ela. Segundo Morici (2013, p. 60), “personalidade de marca é um conjunto de características emocionais e comportamentais que descrevem uma marca em seus aspectos não fundamentais, como se ela fosse um ser humano”. Isso significa que, assim como as pessoas em sua vida pessoal buscam conviver e se relacionar com outras que tenham características em comum com elas, a mesma coisa acontece com as marcas. O cliente vai dar preferência àquela que possui uma personalidade que o atraia, que tenha pontos em comum ou represente aquilo que almeja. Por isso, é muito importante que a empresa conheça o seu público-alvo e suas características para poder reforçar a personalidade de sua marca em linha com o perfil do seu consumidor. Mas é importante lembrar que esse aspecto deve ser revisitado constantemente, pois a relação entre a marca e o consumidor muda com o passar do tempo, podendo evoluir de forma positiva ou regredir de forma altamente negativa.

Ainda segundo Morici (2013, p. 60), entre os exemplos de personalidade de marca que podemos citar estão: “[...] emocional, racional; forte, fraca; agradável, desagradável; distante, próxima; construtiva, destrutiva; marcante, apagada; dominante, dominada; afável, agressiva; sociável, extrovertida; divertida, sisuda; séria, pouco confiável”. Como podemos ver nos exemplos, as personalidades de marcas se assemelham muito às personalidades dos seres humanos, então é preciso um trabalho cuidadoso para associar a marca a características positivas e que reflitam os valores da empresa e, conseqüentemente, a personalidade que o consumidor busca se inspirar. Quando um consumidor se torna cliente de uma marca por muito tempo, tende a se tornar fiel a ela. Uma mudança é muito difícil e só acontece quando a marca usual passa a não atender mais as expectativas e necessidades desse consumidor.

Antigamente, as marcas dependiam muito de propaganda para serem construídas. O processo levava anos, tinha um custo alto e era reforçado pelos atributos do produto e pela pouca concorrência existente no mercado. Hoje o processo de criação de reforço da marca é mais rápido e não necessariamente se baseia somente no produto, pode ser baseado em ideias, usando a propaganda como uma ferramenta complementar em um mercado cada vez mais competitivo, o que dificulta o processo de diferenciação dentro desse mercado. Construir marcas fortes pode significar construir empresas fortes.

Hoje, o cenário de construção de uma marca é muito diferente de algumas décadas atrás. A grande maioria das marcas desse século é resultado de um grande planejamento, estruturação, consultoria e diversos profissionais envolvidos. Se antigamente as marcas se formavam quase sozinhas e naturalmente, hoje é preciso construí-las e reforçá-las por meio do entendimento e compreensão das preferências, necessidades de quem mais interessa: o seu consumidor. Mais do que isso, é preciso gerar uma experiência satisfatória e uma relação de confiança entre ele e a marca.

Segundo Eileen Campbell, CEO Global da Millward Brown, em entrevista ao portal Consumidor Moderno, é importante manter o investimento na marca mesmo em momentos mais complicados, pois “aqueles que continuam a investir em suas marcas estarão mais bem preparados para o crescimento dos

negócios assim que a situação melhora, com vantagem em relação aos que decidiram cortar despesas”, conclui.

As empresas devem alterar o foco da gestão de sua marca para a gestão de relacionamento com o consumidor, fazendo com que a marca seja um agente que vai construir e reforçar esse relacionamento. A marca deve ser divulgada através de diversas ações que buscam o seu fortalecimento frente ao público-alvo. Ações de marketing e comunicação são ferramentas eficientes nesse processo. É preciso divulgar informações e notícias positivas, que sejam de interesse do seu público-alvo, para que o consumidor vá tomando conhecimento da marca e passe a formar uma imagem positiva da mesma. No caso de divulgações via imprensa, exclui-se o custo de um anúncio publicitário, agregando ainda mais valor ao fato de que a mensagem, já positiva, se torna ainda mais favorável à marca por conta da credibilidade que a imprensa goza junto ao consumidor.

As marcas não são criadas apenas por propaganda, porém ela tem papel importante para acelerar esse processo de comunicação, pois gera interesse e busca pela empresa, além de reforçar ainda mais claramente e explicitamente os valores a ela associados, aumentando a preferência do consumidor e a confiança do mesmo na sua escolha. Porém, é preciso que a propaganda venha acompanhada de uma qualidade percebida pelo consumidor e diferenciação no mercado. A propaganda eficaz é aquela que permite que o receptor da mensagem elabore a informação para poder tomar uma decisão de compra. É importante que a empresa facilite essa comunicação e assimilação, por exemplo, usando repetição ou humor, criação de texto e uso de mídias adequadas para se alcançar o público-alvo.

O conteúdo e o formato devem ser escolhidos de acordo com as orientações reguladoras dos consumidores (realização versus segurança) e devem enfatizar os interesses e valores compartilhados, além daqueles diretamente relacionados à marca. Ao avaliar a eficácia da propaganda, o foco deve estar centrado no que as pessoas sabem sobre a marca e como se sentem com essa informação, e não em seu recall sobre a propaganda (STERNTHAL E LEE, 2006, p. 147)

A marca de uma empresa combina um conjunto de referências físicas e simbólicas que associam alguns valores a ela. A partir do momento em que a

marca é associada a atributos positivos, combinados aos outros compostos de marketing (Preço, Produto, Praça e Promoção), ela tende a ser a escolhida pelo consumidor.

A tarefa de reforçar uma marca, segundo Keller (2003, p.13) *apud* Serralvo (2008, p. 27), é “sedimentar uma estrutura mental e ajudar clientes a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, com o objetivo de clarificar seu processo de decisão e prover valor para a empresa”. Por isso, é fundamental que a empresa faça seus clientes se identificarem com a marca e não somente com o produto, pois no caso da empresa precisar tirar um produto de linha, a marca contribui e facilita o processo para que o consumidor se adapte a novos produtos, mantendo-se fiel à marca.

Falando do processo propriamente dito de criação da marca, a identidade é o início, pois é ela que reúne o conjunto de associações que a empresa quer criar ou manter. Uma marca forte precisa, necessariamente, ter uma identidade rica e clara, que crie uma imagem consistente na mente do consumidor. A identidade da marca representa os atributos e mensagens que a empresa deseja que ela identifique.

Vale reforçar que o conceito de identidade é diferente de imagem. Segundo Kapferer (2003, p. 86) *apud* Serralvo (2008, p. 80), “identidade é um conceito de emissão, e imagem, um conceito de recepção. Ou seja, a identidade é a percepção que a marca tem de si mesma, e a imagem é uma decodificação feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca”.

Partindo desse princípio, para criar essa identidade é importante usar como referência a identidade da própria empresa, mantendo uma coerência, assumindo sua história e ocupando um espaço específico em relação aos concorrentes. Sem refletir a essência da empresa, uma marca não terá sucesso. Por isso, é importante engajar os funcionários, em primeiro lugar, para que criem uma relação emocional com a marca e sejam os multiplicadores de seus valores e influenciem sua rede de relacionamento sobre ela. É preciso criar uma cultura interna que encoraje e apoie os comportamentos do público interno em relação à marca. Para que essa mudança seja eficiente, é preciso que ela comece na alta liderança e tenha um efeito cascata junto ao restante dos funcionários. O envolvimento dos líderes, dos executivos, da equipe de marketing, de recursos humanos e outras áreas é essencial para a eficiência

do processo. O mesmo foco e consistência dos programas de *branding* externos devem também fazer parte dos programas de *branding* internos para permitir a mudança cultural. É importante pensar, falar e agir para criar todo tipo de experiência e impacto duradouro que a marca aspira proporcionar junto aos seus *stakeholders* (públicos de interesse da empresa), especialmente o público interno, pois ao entenderem o que é a marca, como é construída, o que representa e quais os seus papéis no cumprimento das promessas da marca, podem se tornar defensores apaixonados dela. Quando os colaboradores entenderem o posicionamento e internalizá-lo de forma natural, o passo essencial está dado e é possível a empresa partir para o seguinte, que é fazer esse posicionamento e as promessas da marca chegarem ao público externo, que envolve imprensa, formadores de opinião e outros públicos de interesse, como acionistas, comunidade e consumidor, entre outros. Quando os públicos interno e externo tiverem assimilado a mensagem, o posicionamento e as promessas, a marca começará a ganhar força no mercado.

Outro reflexo dessa iniciativa é que tornará mais eficiente a comunicação externa da marca, pois representará de forma mais efetiva a essência da empresa, embasada pelo comportamento e atitude de seus integrantes e nas forças e competências da companhia.

No processo de expressar a dimensão emocional da marca, é preciso que a empresa analise alguns pontos que impactarão diretamente essa parte. O processo envolve:

Enxergar os consumidores como pessoas que precisam de produtos para suprir suas necessidades e de experiências para suprir seus desejos; conquistar a confiança dos clientes; fazer parte das aspirações do cliente, o que é muito maior do que simplesmente tornar a marca conhecida; buscar a presença emocional da marca, e não simplesmente sua ubiquidade; dialogar com o cliente, procurando construir um relacionamento (SERRALVO, 2008, p. 92)

Como resultado e contribuindo para a lealdade do cliente à marca, além de fazê-lo se identificar com a personalidade da marca e com o seu estilo de vida, o consumidor vai além e passa a se sentir parte de uma comunidade.

A construção e o reforço de uma marca dependem diretamente da avaliação de seus elementos essenciais, como o produto ou serviço vendido, a

qualidade e o desempenho deles e como se enquadram nas necessidades e expectativas do consumidor. Como mencionado anteriormente, também é importante refletir as práticas internas da empresa.

Após essa etapa de análise, vem a fase de compreender a definição de valores, das competências e das aspirações da marca, que devem refletir a cultura da empresa e ser reforçados por ela. As competências servem de diferenciação e para o reforço da marca no mercado. Em seguida, a empresa deve determinar os atributos da identidade, da personalidade e da “voz” da marca. Por último, deve-se determinar o posicionamento da marca.

Alguns passos são fundamentais para a construção de uma marca, como a identidade da marca, o significado da marca, as respostas à marca e o relacionamento com a marca. Para a construção de marcas fortes, há quatro passos fundamentais:

Garantir a identificação da marca com os clientes e a associação, em suas mentes, da marca com uma categoria de produtos específica ou com uma necessidade dos clientes; estabelecer o significado (ou essência) da marca na mente dos clientes, criando uma ligação entre as associações tangíveis e intangíveis da marca com determinadas propriedades; Verificar as respostas dos clientes à identidade e ao significado da marca; converter a resposta à marca em um relacionamento de lealdade entre os clientes e a marca (KELLER, 2002, p. 75-93 *apud* SERRALVO, 2008, p. 107)

É importante que a empresa incentive o conhecimento dela por parte dos possíveis consumidores. Não basta lembrar o nome ou o logotipo da marca, é importante que ele faça associações positivas na sua memória, tenha um conhecimento mais profundo. Por isso, é importante construir amplitude de marca, o que a marca é e para onde pretende ir.

O posicionamento da marca é o significado específico pretendido para uma marca na cabeça e na memória dos consumidores. A marca apresenta uma meta que o consumidor irá atingir, explicando por que é superior ao concorrente ao conduzir o cliente até essa meta. O posicionamento da marca deve ser baseado na ideia das metas e percepções de um consumidor-alvo. É importante fazer essa identificação de forma compartilhada com o público interno da empresa, buscando um pensamento tático.

**Figura 3.** Passos básicos para construção da marca



**Fonte:** Criativis

Uma declaração de posicionamento de marca pode ser amplamente distribuída na empresa e, depois, compartilhada com seus parceiros. Embora o posicionamento possa ser escrito na linguagem do consumidor, não se espera que este o leia. Ao contrário, o consumidor verá os resultados finais de uma declaração de posicionamento – o design da marca, o preço, as comunicações e os canais de distribuição. (TYBOUT E STERNTHAL, 2006, p. 12)

Ao desenvolver o posicionamento, é importante ter especial atenção a algumas características de identificação, como os fatores demográficos e psicológicos dos consumidores-alvo, pois essas informações bem trabalhadas contribuem muito para ter o “raio-x” do público desejado e permite encontrar um posicionamento mais preciso. A meta-alvo busca incentivar o consumo da marca.

Em *branding*, alguns aspectos são muito importantes para a construção da marca. Três “c” surgem como os desafios-chave no processo. São eles: caixa, consistência e *clutter* (saturação). Em caixa, o desafio é lidar com limitações e preocupações financeiras, que são de curto prazo. Os executivos são pressionados por resultados rápidos, enquanto o reforço de marca é um trabalho de longo prazo e com benefícios e resultados difíceis de serem quantificados. As restrições financeiras são outro desafio do *branding*, por isso é fundamental que os executivos entendam os benefícios futuros para tornarem o *branding* possível na empresa. Já o segundo desafio é a consistência, ou seja, a capacidade de fazer toda a empresa abraçar a marca e acompanhar a sua evolução ao longo do tempo. Isso se reflete na força da marca, pois em todos os contatos do cliente com a marca ele faz associações. Essas interações não são somente no momento da compra do produto ou realização do serviço. Ela se dá em todos os contatos, seja com o presidente, com a recepcionista ou até com o estagiário. Por isso, a consistência é muito importante no reforço da marca; Já o terceiro desafio é a saturação. Para impactar positivamente a marca, ela precisa ser focada e única. Ela precisa significar algo distinto para o consumidor, por isso o seu posicionamento é tão importante, uma vez que marcas fracas não despertam o interesse dos clientes, não possuem foco e são indefinidas. Para se ter uma marca forte é preciso significar algo para o consumidor.

Uma experiência consistente é muito importante para o consumidor. Muitas marcas se tornam grandes por oferecerem isso aos seus clientes em cada ponto de contato com a empresa.

Conforme mencionado anteriormente, é importante fazer o consumidor se sentir parte de uma comunidade, que é formada por clientes-fãs. É como acontece com clientes da Apple, Nike e Audi, por exemplo. Os clientes-fãs têm um papel fundamental, pois têm um compromisso com as marcas das quais

gostam e fazem uma propaganda boca a boca positiva. Mas se esses mesmos clientes-fãs se sentirem enganados pela marca, passarão a atacá-la fortemente, principalmente nos dias atuais, em que a internet facilita a difusão e pode permitir a criação de comunidades contra a empresa. Segundo Rozanski, Baum *et al* (2002, p.90) *apud* Serralvo (2008, p. 95-96) “É, portanto, preciso compreender o consumidor emocionalmente fieis à marca para administrar seu comportamento de compra e sua influência sobre outras pessoas”.

A construção de uma marca é composta por: definição do negócio, posicionamento e proposta de valor. No que diz respeito ao negócio, um ponto chave é ter clareza na informação sobre produtos e serviços ofertados. Já o posicionamento, significa o quanto a marca está sendo escolhida, qual o nível da sua reputação, a percepção em relação a ela, sua posição na liderança do segmento de mercado onde atua e também o *slogan* da marca, que é uma frase, um termo que define o que ela entrega aos seus consumidores e potenciais clientes. Por último, a proposta de valor é o benefício que o consumidor receberá ao escolher pela marca.

Ter um posicionamento claro não é o suficiente para uma marca forte. É preciso ser criativo para atrair a atenção do cliente-alvo. Essa tarefa cabe aos profissionais de marketing, buscando um foco estratégico e uma criatividade inédita que permita à marca se tornar única.

A diferenciação de uma marca em relação aos benefícios funcionais oferecidos é atraente, pois no final das contas são relativamente concretos, o que permite que sejam comunicados ao consumidor. Porém, é importante relacioná-los a benefícios abstratos, que é o fator que permite uma conexão emocional com a marca, o que gera a lealdade do consumidor.

Após a marca estar devidamente estabelecida, entra a etapa, também desafiadora, de sustentar a marca. Segundo Tybout e Sternthal (2006, p. 21) há duas estratégias que podem ser usadas para fortalecer uma marca. Uma é modernizar a forma pela qual ela é apresentada ao consumidor. Mas é uma opção: “Uma abordagem alternativa é representar o posicionamento de forma mais ou menos abstrata do que anteriormente, usando uma técnica denominada ‘escalonamento’”.

O escalonamento é feito de algumas formas. Uma delas é oferecer ao consumidor diversas razões para ele acreditar nos benefícios funcionais da

marca. Para um escalonamento eficiente, é importante o marketing tirar o foco na marca e passar para o consumidor, enfatizando o sentimento do cliente no uso da marca. Dessa forma, a marca consegue se distinguir dos concorrentes.

É importante que a empresa, ao fortalecer a sua marca, se pergunte qual é o público-alvo; que meta permite que ela atinja esse alvo; e por que deve ser a escolhida, mesmo tendo concorrentes que atingem o mesmo objetivo. Mais do que nunca, a percepção do perfil e das preferências do consumidor é fundamental para o reforço de marcas. É a partir dela que a marca é desenhada, levando-se em conta também outros aspectos, como nomes, cores e símbolos, entre outros. O resultado disso é muito importante para que os consumidores percebam o valor agregado.

Os consumidores experimentam uma marca ou um produto como um conceito, que é o conjunto de propriedades e associações que dão ao produto um significado específico. Definir uma marca como um conceito ajuda-nos a entender um aspecto crítico de branding que lida com percepções. Os consumidores estão, constantemente, formando e usando conceitos. Estão ativamente tentando categorizar produtos. Crucial para essa categorização é o processo psicológico da percepção. Entender percepção é crítico para desenhar marcas. É mediante o processo de design de marcas que o profissional pode influenciar as percepções que resultam em um conceito versus outro (CALDER, 2006, p. 27)

A Comunicação e o Marketing têm papel fundamental no fortalecimento da marca e devem trabalhar juntos para que o resultado seja o mais efetivo possível. As duas áreas devem traçar a estratégia de forma conjunta para que as ações sejam eficientes, sejam feitas de forma alinhada e tragam os impactos positivos para a marca. Por isso, é importante que as duas áreas trabalhem de forma coesa e alinhada para que, independente de qual seja o público de relacionamento e de contato, seja falada a “mesma língua”. Trabalhando em conjunto, Comunicação e Marketing têm a função de colocar em prática a estratégia para reforço da marca, buscando que a reputação seja positiva e preservada ao longo do tempo, garantindo que as comunicações cheguem aos diferentes públicos mantendo as mesmas mensagens, garantindo um discurso único para todos *stakeholders*.

Abaixo, algumas iniciativas de marketing inovadoras que ajudam a fortalecer suas marcas perante o consumidor e criar *awareness* sobre um produto ou serviço oferecido.

**Figura 4.** Campanha da IBM sobre Smarter Cities (Cidades Inteligentes)



**Fonte:** Departamento de Marketing IBM Brasil

**Figura 5.** Anúncio publicitário Mitsubishi



**Fonte:** Departamento de Marketing Mitsubishi Motors

**Figura 6.** Anúncio publicitário Seara



**Fonte:** Site Seara

Na primeira imagem, a IBM ilustra de uma forma inovadora sua estratégia de *Smarter Cities*, ou Cidades Inteligentes. A empresa oferece soluções de tecnologia da informação para os líderes públicos transformarem a cidade e melhorarem a vida dos cidadãos. Com um exemplo simples, tenta aproximar essa estratégia dos consumidores finais, que não são clientes diretos da marca, mas podem influenciar empresas e governos. Já a Mitsubishi mostra a força de sua Pajero através da comparação com um animal. Os atributos relacionados a ele, como força e robustez, são automaticamente atreladas ao seu produto. E, por fim, a Seara, utiliza a imagem positiva de uma celebridade para promover os seus produtos. Eles tentam posicionar seus produtos através da credibilidade da apresentadora Fátima Bernardes. Essa decisão é, muitas vezes, arriscada, pois a personalidade pública pode manchar sua reputação de um momento para outro e, dessa forma, também impactar a imagem da marca que representa.

Outras formas de Comunicação são utilizadas pelas empresas. Iniciativas de relações públicas e relacionamento com a imprensa, por exemplo, geram mais credibilidade à marca do que anúncios publicitários e campanhas comerciais, por serem espontâneos, ou seja, é uma terceira

pessoa falando positivamente da empresa, sem pagamento envolvido. Durante muitos anos, o *press release* era a principal ferramenta de comunicação entre empresas e jornalistas. Hoje, as assessorias de imprensa utilizam outros meios para atrair a atenção desses influenciadores para suas mensagens, como vídeos, infográficos e até blogs corporativos. Abaixo, alguns exemplos de iniciativas de comunicação externa de empresas no Brasil.

**Figura 7.** Infográfico sobre Projeto de Computação Cognitiva fechado entre IBM e Bradesco



Fonte: Blog TI+Simples

**Figura 8.** Home Page do Blog GE Reports



**Fonte:** Blog GE Reports

### 2.3 BRAND EQUITY

*Brand equity* possui algumas definições. Uma comum diz que é o poder intangível de uma marca valer um preço maior. É quando o que é esperado de uma marca atende o que é esperado pelo consumidor. Segundo Morici (2013, p. 64), “O *brand equity* é formado pelas características percebidas pelos consumidores como sendo associadas a determinada marca: a sua familiaridade, sua lembrança, o nível de preferência e outras tantas”.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 270), *brand equity* é o valor intangível dos produtos e serviços. “Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa”.

O *brand equity* possui alguns indicadores que ajudam a avaliar a imagem de uma empresa e a sua evolução. Morici (2013, p. 65) diz que “os indicadores de *brand equity* para produtos e serviços mais utilizados são: *awareness* espontâneo; *awareness* estimulado; *top of mind*; *trial* de produtos; intensão de compra; set de marcas consideradas; marca preferida; rejeição”.

Promoções de redução de preço podem ser um risco para a marca, principalmente quando são feitas com frequência, pois pode passar a impressão de que a empresa está desesperada por resultados ou tentando se livrar do produto. Já as chamadas promoções de valor, que são as que oferecem outros benefícios ao consumidor, que não focados no preço, quando bem planejadas, podem contribuir para o fortalecimento da marca. Para isso, é importante que haja aderência entre a promoção e o posicionamento desejado pela marca.

A base do *branding* é o posicionamento. É ele que serve de referência conceitual para ações que fluem dele. Os componentes críticos são o alvo, o conceito da oferta e a proposição de valor. O alvo determina os clientes que a empresa quer ter. O componente conceito da oferta especifica os atributos essenciais da oferta de mercado para o alvo determinado. Já a proposição de valor expressa os pontos semelhantes ou diferentes em relação a outras ofertas no mercado. É a forma de fazer o cliente pensar por que comprar dessa marca e não do concorrente.

Especificamente as proposições de valor devem ter três características. A primeira é focar significativamente o valor para o cliente-alvo. Em seguida, a declaração de posicionamento deve envolver o valor da marca, de forma sucinta e efetiva. Por último, mas não menos importante, o valor prometido na proposição deve estar alinhado com as metas da unidade empresarial como um todo.

Uma das alternativas que a empresa tem para se destacar e para se diferenciar no mercado e se tornar mais atraente é focar na superioridade do produto. Segundo Anderson e Carpenter (2006, p. 173), “a superioridade da marca está em vencer concorrentes-alvo em algum elemento-chave, estabelecido e reconhecido”.

É importante fazer a distinção entre diferenciação e superioridade. As duas buscam tornar a marca mais atraente para o consumidor, mas enquanto a superioridade busca ser melhor que os rivais nas dimensões convencionais, a diferenciação visa oferecer valor em uma dimensão inovadora e não convencional, embora também seja valiosa.

Existem três métodos básicos para mensurar, rastrear e avaliar marcas ao longo do tempo. Cada um possui metas e objetivos de informação distintos.

Por isso, é fundamental determinar o propósito do uso. Em cada caminho há diversas ferramentas e abordagens. O caminho 1 é o de métricas da marca baseadas no cliente; o caminho 2 é referente às vendas incrementais da marca; já o caminho 3 foca no valor da marca empresarial.

As métricas da marca baseadas no cliente referem-se à mensuração quantitativa e qualitativa para se entender a conscientização, o conhecimento e o relacionamento do consumidor da marca. O mais comum é mensurar as percepções, o conhecimento e o entendimento da marca. Já as vendas incrementadas da marca avaliam, no curto prazo, o fluxo de caixa e vendas para verificar o impacto de atividades de marca. Por fim, o valor da marca empresarial analisa o valor financeiro da marca no médio e longo prazos, avaliando o investimento feito e o retorno realizado. Normalmente, essa medida fornece uma avaliação dos ativos da marca para uso, principalmente, em fusões e aquisições além de fornecer orientação para a alta liderança da empresa em relação ao uso estratégico dos recursos corporativos.

## **2.4 VALOR DE MARCA**

De acordo com o ranking da Brand Z “Top 100 marcas globais mais valiosas” de 2015, realizado pela WPP e a Millward Brown, a Apple cresceu 67% em valor de marca em relação a 2014 e está na liderança como a mais valiosa do mundo. Em segundo lugar está o Google, que no ano anterior estava no topo da lista. Microsoft, IBM, Visa, AT&T, Verizon, Coca Cola e Marlboro se posicionaram, nessa ordem, entre as 10 mais valiosas.

**Figura 9.** Ranking BRANDZ “As 100 marcas globais mais valiosas de 2015”

## BRANDZ™ TOP 100 MOST VALUABLE GLOBAL BRANDS 2015

	Brand	Category	Brand Value 2015 \$M	Brand Contribution	Brand Value % change 2015 vs 2014	Rank change
1		Technology	246,992	4	67%	1
2		Technology	173,652	4	9%	-1
3		Technology	115,500	4	28%	1
4		Technology	93,987	4	-13%	-1
5		Payments	91,962	4	16%	2
6		Telecom Providers	89,492	3	15%	2
7		Telecom Providers	86,009	3	36%	4
8		Soft Drinks	83,841	5	4%	-2
9		Fast Food	81,162	4	-5%	-4
10		Tobacco	80,352	3	19%	-1
11		Technology	76,572	5	43%	3
12		Technology	71,121	4	99%	9
13		Retail	66,375	2	NEW ENTRY	
14		Retail	62,292	4	-3%	-4
15		Telecom Providers	59,895	4	20%	0
16		Regional Banks	59,310	3	9%	-3
17		Conglomerate	59,272	2	5%	-5
18		Logistics	51,798	5	0%	-2
19		Entertainment	42,962	5	24%	4
20		Payments	40,188	4	2%	-2
21		Technology	40,041	5	35%	4
22		Regional Banks	38,808	2	-8%	-5
23		Telecom Providers	38,461	3	6%	-3
24		Technology	38,225	3	5%	-5
25		Payments	38,093	4	11%	-1

Source: Millward Brown (including data from BrandZ, Kantar Retail and Bloomberg)  
Brand Contribution measures the influence of brand alone on financial value, on a scale of 1 to 5, 5 highest

Coca-Cola includes Light, Diet and Zero

Fonte: Millward Brown

Quando olhamos para o Brasil, a situação é diferente. Segundo o ranking da Dinheiro/Brand Analytics de 2015, a Skol está na liderança como marca mais valiosa do país. Os bancos Bradesco e Itaú conquistaram o segundo e terceiro lugares, respectivamente, seguidos da Brahma, Sadia, Antarctica, Natura, Bohemia, BTG Pactual e Ipiranga.

**Figura 10.** Ranking das 50 mais valiosas empresas do Brasil em 2015.

<b>AS 50 MAIS VALIOSAS</b>											
EVOLUÇÃO DO VALOR DAS MARCAS BRASILEIRAS											
P O S I Ç Ã O	MARCA	Valor em US\$ milhões		Varição %	Varição na posição	P O S I Ç Ã O	MARCA	Valor em US\$ milhões		Varição %	Varição na posição
		2014	2015	2015/2014	2015/2014			2014	2015	2015/2014	2015/2014
1	SKOL	7.055	8.500	20%	0	26	TOTVS	434	439	1%	-2
2	BRADESCO	4.177	5.202	25%	0	27	SEARA	287	436	52%	6
3	ITAÚ	3.376	4.315	28%	1	28	MULTIPLUS	345	401	16%	-1
4	BRAHMA	3.585	4.185	17%	-1	29	BUSCAPÉ	NC	395	N/A	N/A
5	SADIA	2.466	2.757	12%	1	30	EXTRA	609	381	-37%	-11
6	ANTARCTICA	1.145	1.859	62%	2	31	EMBRAER	328	374	14%	-1
7	NATURA	2.236	1.700	-24%	0	32	LOCALIZA	360	369	3%	-6
8	BOHEMIA	1.094	1.309	20%	2	33	LOJAS RENNEN	275	320	16%	3
9	BTG PACTUAL	896	1.118	25%	4	34	ODONTOPREV	320	312	-2%	-2
10	IPIRANGA	1.103	1.072	-3%	-1	35	MAGAZINE LUIZA	329	310	-6%	-6
11	CIELO	791	941	19%	5	36	ESTÁCIO	260	301	16%	2
12	LOJAS AMERICANAS	845	843	0%	3	37	GVT	NC	268	N/A	N/A
13	PETROBRAS	3.252	821	-75%	-8	38	DROGASIL	134	256	91%	12
14	PORTO SEGURO	665	779	17%	4	39	TAEQ	NC	254	N/A	N/A
15	BANCO DO BRASIL	422	709	68%	10	40	BOMPREGO	NC	244	N/A	N/A
16	SCHINCARIOL	NC	607	N/A	N/A	41	CVC	231	224	-3%	0
17	CASAS BAHIA	915	605	-34%	-5	42	BM&FBOVESPA	278	219	-21%	-8
18	PÃO DE AÇÚCAR	702	558	-21%	-1	43	HAVAIANAS	343	218	-36%	-15
19	VIVO	555	541	-3%	1	44	ADRIA	245	210	-14%	-5
20	PERDIGÃO	1.005	540	-46%	-9	45	GOL	227	205	-10%	-3
21	SMILES	278	493	78%	14	46	DROGA RAIA	NC	198	N/A	N/A
22	AMIL	509	472	-7%	-1	47	FRIBOI	NC	198	N/A	N/A
23	IGUATEMI	449	472	5%	-1	48	AREZZO	235	193	-18%	-8
24	VALE	862	467	-46%	-10	49	TODO DIA	NC	188	N/A	N/A
25	ANHANGUERA	326	457	40%	6	50	TAM	199	176	-12%	-6

Fonte: Millward Brown Vermeer. NC = marca não constou na pesquisa 2014. N/A = não aplicável

Cotação do dólar 2014: 2,3426. Cotação do dólar 2015: 2,6562. Confira a metodologia da pesquisa no site da Dinheiro

Fonte: Millward Brown

Mensurar o valor de uma marca é algo complexo e não muito preciso. Uma forma de medir o seu poder e importância é através de estimativas do mercado financeiro. A marca, mais do que nunca, passou a ser considerada um ativo da empresa, que pode ser utilizado para captar recursos e atrair novos clientes.

Segundo Serralvo (2008, p. 18), “o valor da marca começou a ser um componente importante nos processos de avaliação de empresas no Brasil, e essencial nas decisões de investimento”. Segundo ele, essa relevância começou com a abertura da economia no início da década de 1990 e o consequente aumento das fusões entre empresas e das aquisições de novas marcas.

Nos processos de fusão e aquisição é cada vez mais fundamental avaliar, preferencialmente, os bens intangíveis, como no caso das marcas. Isso mostra que quando uma empresa quer adquirir uma outra, ela não avalia somente o valor dos seus ativos físicos, como prédios, máquinas, instalações e estoque, mas de ativos difíceis de mensurar, como as marcas, que levam um longo prazo para serem construídas e podem ser o ponto definitivo para a compra de uma empresa ou não.

O valor de uma marca cada vez mais é um fator importante e diferenciador no valor total de uma empresa. Ao analisarmos negócios de fusão e aquisição recentes do mercado, como as que criaram a Raízen (Shell e Cosan), a BRF (Sadia e Perdigão) e mesmo a Ambev (Antártica, Skol e Brahma), é fácil notar que o valor da marca eleva significativamente o valor da venda/compra. As empresas realizam um profundo estudo das marcas antes de concretizar uma fusão ou aquisição, o que demonstra claramente como a marca representa uma vantagem competitiva importante.

As marcas mais valiosas do mundo são reconhecidas em praticamente todos os continentes, independente da cultura ou classe social. Algumas delas têm seus produtos como aliados para difusão da marca. As voltadas para o mercado B2B (*Business to Business*) carregam a credibilidade pela excelência na prestação de serviços ou qualidade dos produtos. Seus logos são reconhecidos e respeitados em todo o mundo.

Abaixo, as imagens que representam as cinco marcas mais valiosas do ranking acima.

**Figura 11.** O iPhone, da marca Apple.



**Fonte:** Adrees Latif/Reuters – Site Exame.com

**Figura 12.** You Tube, que pertence à marca Google



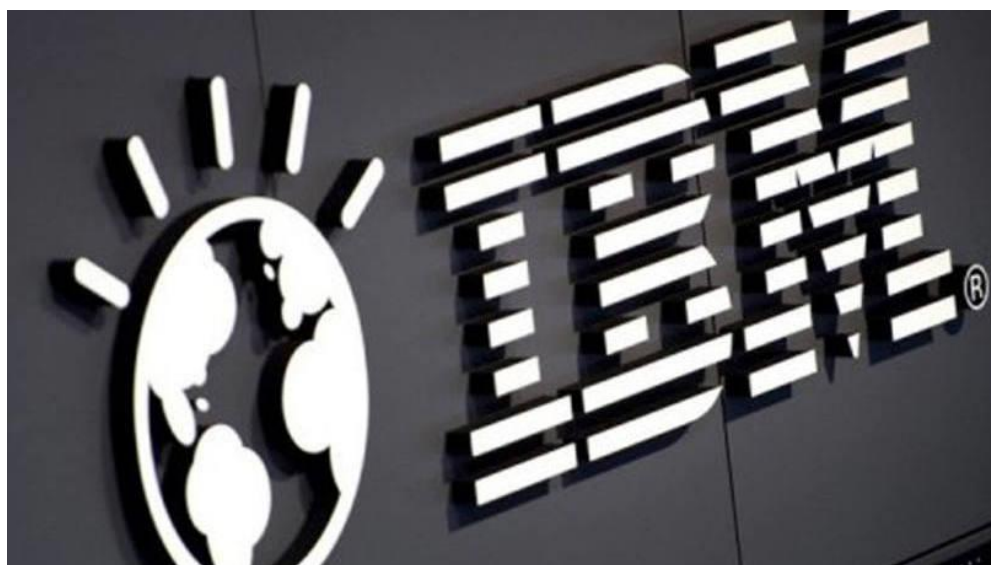
**Fonte:** Esther Vargas via Flickr – Site Exame.com

**Figura 13.** Microsoft



**Fonte:** Getty Images – Site Exame

**Figura 14.** IBM



**Fonte:** AFP / Odd Andersen – Site Exame

**Figura 15.** Visa

**Fonte:** David Paul Morris/Getty Images – Site Exame

A Apple transformou a forma com as pessoas consomem música e, hoje, seus *smartphones* e *tablets* são o sonho de consumo de milhões pessoas. Quando uma nova versão é lançada, formam-se filas gigantescas de fãs da marca em frente as suas lojas para adquirir os produtos em primeira mão. A marca Apple é desejo de consumo no mundo todo graças à força de sua marca e o que ela representa para os seus consumidores. O Google também revolucionou as buscas na internet e hoje é reconhecido por diversas outras marcas fortes, como o You Tube, o Gmail, o Google *Translator*, entre outros. A marca também está se estabelecendo no mercado corporativo, com soluções de computação em nuvem e análise de dados para empresas, concorrendo com gigantes como IBM, Oracle e Microsoft.

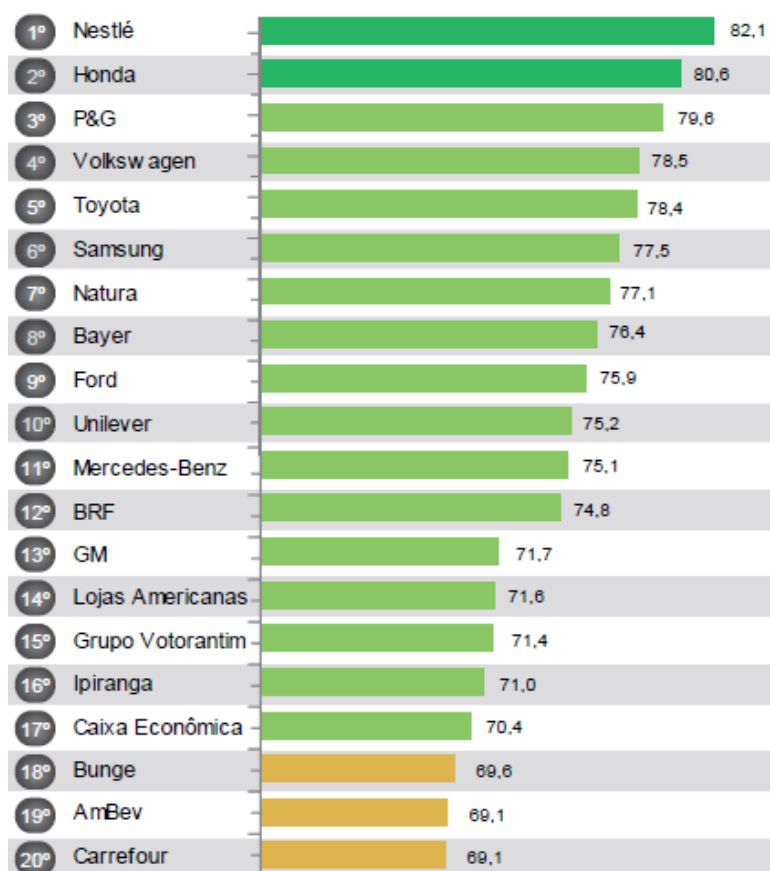
A Microsoft é uma marca que perdeu força no início dos anos 2000, quando as plataformas abertas passaram a ser adotadas e valorizadas no mundo todo. A empresa conseguiu se reinventar e hoje volta a ser uma das mais valiosas do mundo. Enquanto isso, a IBM, passou a focar seu negócio 100% em empresas, saindo do mercado de consumo pessoal em 2004, quando vendeu a divisão de computadores pessoais para a Lenovo. A IBM está em quarto lugar no ranking e é a primeira empresa B2B entre as mais valiosas. Por último, a Visa, que cresceu 16% em valor de marca em comparação com 2014. Com a ascensão da classe média em diversas regiões

do mundo, a empresa de cartão de crédito cresce e passa a ter a sua marca nas mãos de milhões de novos consumidores.

Essas cinco empresas construíram ao longo dos anos uma marca forte. Algumas, como a Apple e Google, rapidamente ultrapassaram marcas fortes no mercado e subiram para o topo do ranking. Outras, como IBM e Microsoft, há anos estão entre os primeiros colocados e, além de uma grande marca, contam com uma forte reputação no mercado.

É importante destacar que uma marca valiosa não é, necessariamente, a com melhor reputação. Abaixo, o ranking *Brazil Reputation Pulse*, das marcas com maior reputação no país. Veja que algumas marcas foram consideradas valiosas pelo ranking mostrado acima, mas estão em uma posição inferior – ou nem foram mencionadas - neste outro.

**Figura 16.** *Brazil Reputation Pulse* – As marcas com melhor reputação no Brasil



**Fonte:** Site Ad News

## 2.5 REPUTAÇÃO

A reputação é um fator determinante na força de uma marca. É ela que sustenta a admiração do consumidor e faz o mesmo se manter fiel a ela. Por isso, uma empresa deve ter muita atenção à sua reputação se quiser ter uma marca forte no mercado.

A imagem das organizações na mente de seus diversos públicos (e também ante aqueles que a integram) tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem (humores, condições do tempo, ambientes e contexto, relações extratextuais etc.). Reputação tem características mais de perenidade, de imagem consolidada. Pode-se mexer com a imagem num dia, para o bem ou para o mal, mas a reputação se constrói ao longo da existência. (IASBECK, 2007, p 86-89).

A imagem de uma empresa é a visão momentânea que o público tem sobre ela. Já a reputação é construída a longo prazo e exige um trabalho de planejamento grande. A efeito de comparação, a imagem seria uma foto da empresa, enquanto a reputação seria um filme.

Já o Dr. Steffen P. Hermann, PHD em Marketing e responsável pelo Marketing global da área de *expertise* da *TNS Stakeholder Management*, em entrevista ao Portal de Branding, diz que um dos desafios da reputação é justamente o fato dela ser construída no longo prazo, demorando para acontecer. Ele acredita que a empresa deve ser “consistente, constantemente confiável, honesta, cumprir as promessas e oferecer o melhor para todos os *stakeholders*” para, em momentos de crise, ter uma boa herança reputacional que permita que o impacto na marca não seja tão drástico.

Já o consultor em *branding* Jaime Troiano, também em entrevista ao mesmo Portal, tem outra forma de definir reputação corporativa, que foca na expectativa criada no cliente. “Reputação é a capacidade que uma empresa tem de cumprir as promessas feitas a seus clientes”. Segundo o consultor, poucas empresas dão a atenção necessária a esse ponto, só passam a perceber a relevância quando uma crise acontece de forma impactante. Troiano diz que a razão é simples, pois uma boa reputação ajuda a proteger as empresas contra ondas de desconfiança e eventuais turbulências de mercado.

“É como uma blindagem que evita perdas exageradas, contém a fuga de clientes e auxilia as companhias a obter resultados acima da média. Ainda mais quando a conjuntura é adversa.”

Mas por que, cada dia mais, a reputação passa a ser um ativo mais importante numa empresa? Isso se explica pelo fato da reputação ter a ver com a expectativa que a sociedade tem em relação a uma marca. Essa expectativa não pode ser quebrada, sob risco de os *stakeholders* perderem a boa impressão que têm da marca.

Seja uma empresa ou uma pessoa, pública ou não, a sua reputação se constrói ao longo da vida, através da sua conduta ética e respeito às pessoas. Por isso, a reputação é um ativo difícil de ser medido, porém fácil de se perceber a sua importância e o seu impacto na marca. Se a empresa, ou a pessoa, for bem conhecida, será percebida como, de certo modo, melhor. Quanto mais visíveis se tornam as empresas, mais vulneráveis também elas ficam, pois criam mais interesse da mídia, da opinião pública e da sociedade. Quanto mais a empresa se expõe, mais visada ela é por seus públicos que, conseqüentemente, terão mais oportunidades para julgar o seu comportamento. Se a forma que a marca se tornou conhecida for através de uma atuação ética, com divulgação maciça, a empresa criará e reforçará uma boa reputação. E essa reputação pode valer muito em momentos de crise, pode ser a diferença entre a empresa sofrer apenas um arranhão ou ir a nocaute. As crises são uma ameaça para esse ativo.

Quais motivos levam um consumidor a comprar determinado produto em vez do de um concorrente? Diversos fatores contribuem para essa decisão, mas é certo que a reputação de uma marca é decisiva neste momento. A reputação é um ativo muito importante para uma empresa, pois de nada adiantam campanhas e promoções dispendiosas, investimento em instalações físicas e iniciativas de marketing se a reputação da empresa estiver abalada por fatos negativos. A boa reputação é um ativo construído ao longo dos anos, no longo prazo.

Segundo o *Reputation Institute*, os atos dos *stakeholders* são fundamentados em sentimentos. Para criar sentimentos positivos, as empresas precisam ser relevantes para os *stakeholders* e se engajar nos assuntos que sejam relevantes para eles e não para a empresa. Segundo Forni (2013, p. 45):

O processo ativo de criar uma forte reputação é chamado de *reputing* (sem tradução no português). O ato de ter reputação significa ter ações e comunicação que façam vocês relevantes para seus stakeholders. *Reputing* alinha identidade (o que a companhia é), comunicação (o que a companhia diz) e ações (o que a companhia faz). *Reputing* é um processo desenhado para construir e reforçar relações confiáveis entre a empresa e seus stakeholders. (FORNI, 2013, p. 45)

Conforme mencionado por Forni, a comunicação tem papel ativo importante no fortalecimento da reputação, uma vez que a percepção do consumidor é um fator fundamental no processo. A comunicação influencia na tentativa de preservar, fortalecer e defender a reputação nos momentos negativos, além de intensificar o crescimento nos momentos positivos. As iniciativas de uma empresa dentro de um sistema sustentável (social, ambiental e financeiro) e o respeito aos *stakeholders*, quando alinhadas a um bom trabalho de comunicação, têm um impacto positivo grande no reforço da imagem e da reputação da empresa.

A reputação de uma empresa, embora nem sempre associada pelos líderes dela, tem relação com os resultados da companhia. Estudiosos do assunto cada vez mais reforçam a importância de avaliar os riscos e ameaças à marca, principalmente durante crises, com o objetivo de preservar o valor de mercado das empresas. De acordo com um estudo conduzido pelo EIU (*Economist Intelligence Unit*), que pertence à revista *The Economist*, com 269 executivos, o risco à reputação apareceu como a maior ameaça às empresas. Os líderes entrevistados também percebem que ele cresceu de forma significativa nos últimos cinco anos. Segundo esses executivos, esse risco tem um impacto corrente e futuro nos ganhos e no capital da empresa, quando enfrentam uma opinião pública negativa. Ou seja, a percepção dos líderes é que as crises são sérias ameaças à reputação empresarial. (Forni, 2013)

Já outra pesquisa realizada pela EIU em conjunto com a Weber Shandwick mostrou que 67% dos executivos no mundo todo temem que a reputação de suas empresas esteja em risco. A preocupação com a imagem da organização é um dos principais tópicos na agenda dos executivos. Na pesquisa, 60% dos executivos afirmaram que a reputação de suas empresas é,

hoje, absolutamente virtual, e as comunicações digitais trouxeram novos desafios para que consigam se proteger. (Forni, 2013)

Outra pesquisa que mostrou a importância da reputação para os líderes empresariais foi feita em 2012 e publicada pela *IR Magazine*. Realizada com 800 diretores de investimento de empresas, apontou que 68% deles tinham a reputação em situações de crise como a sua maior preocupação. Para efeito comparativo, o valor das ações teve apenas 17% de menções na mesma pesquisa. (Forni, 2013)

### 3. GESTÃO DE CRISE

Uma marca forte, com consumidores fieis, também tem a resiliência como uma característica importante. Segundo Morici (2013, p. 63), os fãs costumam relevar possíveis falhas e problemas que venham a ocorrer com ela. Mais do que isso, “Tais consumidores são defensores árdus dessas marcas, racionalizando ocorrências negativas ligadas a elas”.

Ainda segundo Hermann, em entrevista ao Portal de Branding, um dos desafios da reputação é no momento de crise e a agilidade que ela exige neste momento. Quando ocorre uma crise, a comunicação tem uma função relevante, pois a empresa deve ser rápida e o mais transparente possível, assumindo que fez alguma coisa errada e está tentando resolver e que o problema não se repetirá. Não se deve esconder nada. “Uma crise de reputação poder ter um grande impacto financeiro. Os investidores tiram dinheiro ou diminuem os investimentos na empresa e os consumidores podem fazer um boicote”.

Existem crises que não são diretamente das empresas, mas a atingem por tabela. Por exemplo, um jogador de futebol envolvido em um escândalo acaba impactando a imagem do clube. O mesmo acontece com executivos com nomes muito veiculados à empresa, o que causa uma confusão e mistura de quem pertence a quem. Em ambos os casos, as crises pessoais impactam a imagem e a reputação da empresa.

De forma geral, quando uma empresa que tem uma marca forte conduz de forma adequada uma crise dentro dos padrões recomendados, é possível preservar a imagem e a reputação. Empresas multinacionais com produtos e marcas consagrados no mercado são um bom exemplo. Entretanto, há o outro lado da mesma moeda. Marcas fortes não garantem a preservação da imagem e da reputação. Ao contrário, normalmente são os alvos mais visados numa crise, pois têm mais visibilidade na mídia, o que torna o risco à reputação ainda maior. Por outro lado, e por exigência deste cenário, normalmente essas empresas são as que têm a melhor preparação para enfrentar situações de crise.

A natureza do negócio da empresa também pode predispor a opinião pública a chamuscar mais a imagem da empresa. É o caso de companhias que atuam em áreas como a indústria de petróleo, químicas, siderúrgicas, fabricantes de armas, de bebidas alcoólicas e empresas de tabaco. Essas

empresas, durante uma crise, não devem esperar que a opinião pública tenha simpatia por elas. Pelo contrário, a tendência é que batam mais pesado do que com outras empresas.

Crises sempre representam um risco à imagem e à reputação de uma empresa. Por isso, deve ser tratada com todo cuidado possível para evitar danos a esses ativos. Boa parte das crises acaba gerando danos à reputação e compromete o nome e o produto de uma empresa. Por isso, há um receio muito grande por parte de executivos em relação à forma com que a crise será tratada pela própria empresa, pela imprensa e por todos os públicos de interesse.

Uma boa reputação é um ativo construído no longo prazo, mas as crises representam uma ameaça constante e imediata a esse precioso e às vezes frágil ativo intangível. Pesquisas feitas no Brasil com executivos, jornalistas e diversos formadores de opinião para entender o impacto de notícias negativas mostraram que essas têm um impacto quatro vezes maior na imagem de uma organização do que as informações positivas. Isso mostra que uma repercussão negativa de uma crise é altamente impactante para a imagem e a reputação de uma empresa, prejudicando conseqüente e diretamente os negócios da organização.

As crises podem acontecer com empresas de qualquer segmento ou tamanho, mas são as de grande porte que mais sofrem com essas situações, pois tem um conhecimento maior do grande público e ficam no holofote da imprensa e redes sociais. A seguir, alguns casos de empresas que passaram recentemente por crises e tiveram que reagir rapidamente para não queimar sua reputação. Algumas tiveram sucesso, outras, nem tanto.

#### **- Ades.**

Em 2013, depois de 14 pessoas terem passado mal após consumir produtos da linha de soja Ades, a Anvisa proibiu a empresa de produzir, vender e distribuir a bebida. Por conta de uma falha no processo industrial, os produtos foram contaminados com uma solução de limpeza. Depois que a Anvisa fez inspeções nas unidades de produção da marca, a venda de produtos foi liberada novamente.

**Figura 17.** Logo Ades



Fonte: Site Ades

- **EBX** – o caso emblemático da EBX foi notícia no Brasil e no mundo e as promessas não cumpridas de Eike Batista prejudicaram fortemente a imagem da marca. Eike teve que colocar à venda empresas do grupo para não ir à falência. De império, a EBX se tornou uma empresa sem credibilidade, com demissões em massa e queda na lucratividade. A empresa ainda não conseguiu retomar seus negócios e sofre com uma desastrosa cobertura da mídia, que dia após dia aponta os erros de gestão e também a vida pessoal pouco recatada de seu gestor.

**Figura 18.** Logo EBX



Fonte: Site Meio e Mensagem

- **M. Officer** – A marca foi acusada e teve seus bens bloqueados por incentivar o trabalho escravo, após dois bolivianos terem sido encontrados em situações

precárias de trabalho, confeccionando produtos com etiquetas da empresa. Alguns dias depois, a justiça revogou a decisão, mas a imagem da marca ficou bastante impactada nas redes sociais e blogs especializados em moda. Outras grifes, como Zara e Luigi Bertolli também passaram por situação semelhante recentemente.

**Figura 19.** Logo M.Officer

# M.OFFICER

**Fonte:** Jornal Grande Bahia

- **British Petroleum** - A petroleira teve um caso crítico de crise em 2010 e, até hoje, tem sua imagem associada a ela. A empresa passou por um escândalo público por ter sido negligente em seus trabalhos de extração no Golfo do México, provocando a explosão e a submersão de uma plataforma de petróleo chamada *Deepwater Horizon*, o que causou a morte de 11 funcionários.

**Figura 20.** Logo British Petroleum



**Fonte:** Site BP

Devido à sua formação de gestor, normalmente o executivo tem olhos somente para gráficos e resultados financeiros mensuráveis. Portanto, somente quando a crise atinge os resultados e as vendas, ocasionando a redução dos clientes, os acionistas cobram os executivos, que somente então se dão conta do impacto negativo de uma crise mal conduzida no negócio. Por outro lado, pesquisas mostram que uma crise bem conduzida tem relação direta na boa imagem da organização e até na cotação das ações nas bolsas de valores. Segundo Forni (2013, p. 44), “em média, ativos intangíveis representam cerca de 65% do valor de mercado da maioria das empresas públicas. E é por aí que a comunicação pode começar a sensibilizar os administradores”.

Esse é um trabalho antecipativo, pois é durante uma crise que as empresas são recompensadas pela qualidade do capital de confiabilidade adquirido antes da crise, portanto reforçar a marca e a reputação de forma positiva é um trabalho que deve ser feito desde o início e de forma constante, não podendo esperar uma crise acontecer para começar a ser feito.

### **3.1 CONCEITOS E IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE CRISE**

A crise quase sempre representa também um passivo de imagem, um arranhão na reputação, uma mancha na imagem das empresas. Dependendo desse impacto negativo, o prejuízo pode ser definitivo na reputação de uma empresa.

“Embora tenhamos a compreensão de que a morte é inevitável e um risco permanente, evitamos discutir esse assunto. Muitas organizações fazem o mesmo com as crises”. É assim que Forni (2013) começa descrevendo a postura de muitas empresas perante a gestão de crise. Um erro delas. Um erro que pode ser crucial.

As crises, apesar de raramente serem vistas assim, também podem representar uma oportunidade de melhoria. Todos os dias passamos por problemas, seja na vida pessoal ou profissional. Com uma empresa acontece a mesma coisa, ela atinge muitas coisas boas, mas momentos ruins também fazem parte. É impossível estar no mercado, cada vez mais disputado, e não ter problemas. Aprendemos a lidar com isso, pois já sabemos que faz parte do cotidiano de qualquer empresa.

Já a crise é um pouco diferente. É um problema de tal magnitude que impacta a normalidade das atividades da empresa. Ela faz a liderança e os funcionários mudarem o foco. Ela provoca emoção tanto nos colaboradores quanto em familiares e em pessoas que não têm ligação com a empresa, causam desestabilização e muitas vezes geram prejuízo. Às vezes até falência. Isso chama a atenção de todos os públicos e, conseqüentemente, da imprensa.

O conceito de crise não é muito preciso, é um pouco vago em alguns casos. As formas como as conseqüências de um fato são administradas muitas vezes é o que determina se aquilo se transformou numa crise ou não. E também até que ponto isso afetará a imagem e a reputação da empresa. Um fato negativo não necessariamente significa uma crise. Crises são conseqüências de fatos mais graves. Ela pode começar em coisas simples, como uma nota no jornal, um problema de segurança na operação, produtos feitos fora do requisito, fraudes descobertas numa auditoria, dados sigilosos vazados, um post numa rede social. São muitas possibilidades. Mas a forma de lidar com a situação e as conseqüências dela é que vão mostrar se trata-se de uma crise ou não.

Muitas vezes, erroneamente, os termos crise e emergência são usados como se tivessem o mesmo sentido. Porém, uma emergência é uma situação que envolve uma interrupção repentina das operações normais, com causas variáveis, como falha técnica, erro humano, revolta de empregados ou mesmo ocorrências naturais. Uma emergência não significa, necessariamente, uma situação de crise, pois depende da forma que ela é tratada e contornada. Já as crises possuem um nível de gravidade distinto. As crises, diferentemente das emergências, interrompem o sistema ou impacta as atividades normais de forma que compromete o negócio e, em alguns casos mais extremos, até mesmo coloca em risco a sobrevivência da empresa. Enquanto a emergência é uma situação em que é possível contornar, a crise tem uma intensidade e impacto maiores, capazes de provocar uma pressão da imprensa e da opinião pública.

Uma ameaça não pode ser considerada uma crise, apesar de ter o potencial para criá-la. Por isso, gerir essa questão é importante para evitar que algum tipo de problema tome corpo e se torne efetivamente uma crise. Vale lembrar que uma crise normalmente surge de uma situação que foi ignorada ou

mal gerenciada. O *turning point* é justamente o momento em que a empresa ainda consegue evitar a crise ou o momento em que começará a ser engolida por ela. Mesmo que a crise se instale, ainda é possível minimizar os danos negativos para a empresa. Se a crise for muito bem gerida é até possível aproveitar a situação para crescimento e fortalecimento da marca. Segundo Forni (2013, p. 11), para uma crise existir bastam três condições; “ameaça severa; alto nível de incerteza; e urgente necessidade de ação”.

Segundo pesquisa do *Institute for Crises Management* (ICM) dos Estados Unidos, mencionada pelo autor, cerca de 80% das crises ocorrem por erros de gestão ou envolvimento de empregados. Apenas 20% delas teriam origem em outras causas. Segundo Forni (2013, p. 16), numa crise os holofotes se voltam para a empresa e se caracterizam também pelo grau de exposição negativa à organização. Como se tratam de acontecimentos com forte impacto na imagem “as vendas, a produtividade e até o *market share*, eles despertam o interesse de *stakeholders*, principalmente de três segmentos, decisivos para a imagem da corporação: acionistas, mídias e empregados”.

De acordo com alguns institutos de pesquisa em gerenciamento de crises, ao estudar o histórico de crises que ocorreram nos últimos anos, foi possível constatar que a maioria delas se concentra em três grupos principais: danos à reputação, marca ou produtos; indicativos de má gestão ou comportamento inadequado de executivos; e problemas gerados por ativistas ou outros grupos de interesse.

Segundo Forni (2013, p. 10), há um momento em que uma emergência pode se agravar e se transformar em crise. “É o *turning point* para o melhor ou pior. O momento quando a mais alta qualidade da tomada de decisão é essencial. Nessa fase, provavelmente, está o ponto em que muitas organizações falham”.

Bernstein (2011) *apud* (Forni, p. 7) define crise como “qualquer situação que ameaça ou pode ameaçar a integridade de pessoas ou propriedades, seriamente interromper um negócio, arranhar reputações ou impactar negativamente o valor de mercado”. Já Mitroff (2001) *apud* (Forni, p. 7) diz que “uma crise é um evento que afeta ou tem potencial de afetar uma organização inteira. É algo que não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”. Ele completa, dizendo que apesar de nem todas as crises

serem previstas, todas elas podem ser administradas dentro do limite humano: “Lamentavelmente, não dá para prever com certeza como uma crise vai ocorrer, quando ocorrerá e por quê”.

O *Institute for Crises Management* (ICM) define crise como “uma ruptura significativa nos negócios que estimula uma extensa cobertura dos meios de comunicação” (Forni, 2013, p. 8). Essa definição, diferente das anteriores, inclui a participação da imprensa e da opinião pública em relação à crise.

De forma geral, podemos entender crise como uma ruptura de normalidade da empresa, uma ameaça aos negócios, à imagem, à reputação e até mesmo ao futuro de uma organização. Forni (2013, p. 8) comenta que as crises não são acontecimentos simples e fáceis de lidar. “As crises não chegam de surpresa; frustram as expectativas dos *stakeholders* e têm um efeito deletério perverso, por exigir energia para gerenciá-las, que poderia ser empregada para obter resultados e não para apagar incêndios”. Além disso, o autor reforça que as crises “criam um clima de insegurança, despertando o apetite da mídia e a pressão dos concorrentes ou dos adversários políticos”.

Ao contrário do que o senso comum prega, as crises não são eventos surpreendentes. Essa é uma desculpa comumente usada por gestores para explicar por que não conseguiu gerir a crise de forma adequada, pois chegariam de surpresa. Essa teoria não encontra muito fundamento para os estudiosos no assunto, pois quase sempre não há o efeito surpresa. A exceção é quando acontecem acidentes relacionados à natureza, que se caracterizariam como inesperados. Mesmo esses, muitas vezes podem ser esperados.

Segundo Boddy (2009) *apud* (Forni, 2013), essa teoria de crises repentinas não procede.

Haverá sempre as crises que são totalmente inesperadas e têm um grande impacto dramático, mas para a maioria das empresas o retrospecto mostra que, em muitas crises, não faltaram oportunidades de impedir que elas acontecessem. (BODDY, 2009 *apud* FORNI, 2013, p. 6)

As empresas precisam estar preparadas para lidar com o imponderável. Se a empresa tiver uma comunicação fechada, provavelmente terá mais dificuldade para lidar com a crise, pois provavelmente estará menos preparada.

Isso é prejudicial para a empresa pois será mais impactada negativamente pela crise. Por outro lado uma empresa que tem uma comunicação mais aberta e transparente e que tem preparação para lidar com crises, provavelmente, terá desenvolvido uma resiliência que trará uma capacidade muito positiva à empresa para lidar com crises e resistir a elas.

As crises normalmente têm algumas fases para acontecer. A primeira é caracterizada pelos sinais que precedem o fato. Uma greve, por exemplo, pode ser detectada com antecedência e deve-se fazer o possível para evitá-la antes que aconteça. É um momento estratégico e fundamental para agir antes que tome proporções maiores. A fase seguinte é a crise propriamente dita. Ela exige que a empresa tenha uma reação imediata, pois dela geram-se desdobramentos, o que torna esse momento decisivo sobre o impacto que ela terá na empresa. É o momento crucial em que os gestores de crise precisam tentar a todo custo neutralizá-la para que não se torne mais letal. A terceira fase é a etapa pós-crise, momento no qual a empresa e seus líderes devem refletir sobre o que foi feito e entender e absorver as lições aprendidas. É uma fase demorada, complicada e muitas vezes esquecida, apesar de sua necessidade. Nesse momento, busca-se apurar as responsabilidades e consertar o que foi feito de errado, elaborando estratégias para evitar que casos semelhantes voltem a ocorrer futuramente.

De acordo do Forni (2013, p. 20), mesmo diante da imprevisibilidade, da surpresa e incerteza, as empresas não deveriam simplesmente aceitar isso e esperar a crise acontecer, sem ficar vigilante. Inevitáveis não significam imprevisíveis. “A inevitabilidade da crise é, até certo ponto, um mito. Mas as crises, admite-se, seriam um momento em que a eficiência das estruturas de relações públicas da organização seria testada sob circunstâncias extremas.”

Segundo especialistas em gestão de crise, é importante que a equipe que faz esse gerenciamento não deixe de contar com um advogado e um consultor de comunicação, já que os demais integrantes vão se envolvendo conforme o cenário for se desenvolvendo. Porém, a participação desses dois é fundamental, independente do tipo de crise.

Muitos profissionais afirmam que uma crise oferece a oportunidade de uma empresa mostrar a sua grandeza. Segundo o Silver (1988) *apud* Marconi (2000, p. 23), “uma crise é uma condição que promove o crescimento. Não

somente é possível, mas também deve ser uma meta para utilizar em um período difícil para saltar até um nível mais elevado de realização”. Silver sugere que alguns pontos devem ser seguidos para uma empresa conseguir sobreviver a uma crise:

Preveja os efeitos da crise; escolha os companheiros de guerra certos; crie uma liquidez genuína; ganhe tempo; reduza os custos; aprenda táticas defensivas e táticas de briga de rua; crie um plano para redirecionar seus esforços e sua empresa, e cresça por consequência; implemente seu plano.  
(SILVER, 1988 *apud* MARCONI, 2000 p. 23)

Essas ideias, que constituem um plano antecipativo, mostram aspectos um pouco questionáveis para uma postura em momentos de crise. Outros autores e especialistas preferem ir por outro caminho. Um que mostra a diferença de estratégia é referente ao tempo. Marconi (2000) diz que enquanto Silver (1988) fala em ganhar tempo, os especialistas reforçam a necessidade de uma resposta rápida e imediata. O tempo anda contra a empresa, que precisa ser ligeira em se posicionar sobre a crise em andamento. Somente assim mostra transparência e foco na situação, além da preocupação em resolver a questão. O autor também cita a tática de briga de rua, enquanto outros profissionais do setor de crise indicam que a empresa deve se posicionar e mostra a dedicação em resolver a questão, evitando confrontos com outros públicos, evitando assim que o impacto negativo na imagem e na reputação seja maior. Transparência, honestidade e ânimos controlados, entre outros fatores, são peças-chave para o sucesso de uma gestão de crise de sucesso segundo especialistas.

Um conselho comumente dado por especialistas em gestão de crise é simples e direto: comunique a crise completamente. E divulgue rápido. É importante não se esquivar do problema, não dar declarações sobre ele e não achar que assim tudo vai passar. Ledo engano. Além de dar a entender que as pessoas não têm o direito de saber o que está acontecendo de verdade, instiga os investigadores a procurar outras fontes de informação, perspectivas e opiniões, o que normalmente não serão positivas para a empresa. Segundo Marconi (2000, p. 26), a indicação de abordagem para uma situação de crise envolve:

Reconheça publicamente o problema; investigue – e anuncie que está investigando – o alcance e o escopo do problema; nomeie um único porta-voz para representar sua posição; apresente e mantenha o posicionamento da empresa em um contexto mais amplo do que o problema. (MARCONI, 2000, p. 26)

Portanto, especialistas não recomendam que a empresa espere a crise tomar proporções maiores, pois isso não é produtivo. Atirar para todos lados também não traz efeito positivo e pode passar a impressão de que a empresa está em pânico e não sabe como reagir frente à crise.

Para se reverter uma situação de crise é preciso muito dinamismo e foco. O trabalho antecipativo tem papel fundamental num resultado positivo. Monitorar as redes sociais, com a leitura dos cenários, percebendo riscos iminentes é fundamental para manter as áreas avisadas sobre os possíveis riscos. Reagir imediatamente e de forma proporcional ao cenário é fundamental para preservar a imagem da empresa no desafiador cenário digital.

É o caso indicado por Marconi (2000), que traz orientações de como uma empresa deve se portar numa situação de crise:

Escolha um único porta-voz; não ultrapasse a credibilidade; reconheça publicamente o problema antes que ele seja apontado por outra pessoa; diga o que está sendo feito; previna-se imaginando o cenário no pior dos casos; divulgue sua posição por meio de informações à imprensa e publicidade paga e mantenha seu porta-voz disponível; é bom ter um porta-voz conhecido, mas não deixe que ele roube a cena de sua mensagem; esteja sempre bem posicionado antes da crise; aceite o conselho de profissionais; ponha sua versão da história por escrito. (MARCONI, 2000, p. 28-29)

Um dos fatores que contribuem para uma boa gestão de crise é a ética. Isso porque uma empresa que não tem ética em sua liderança e em outros níveis da organização terá isso refletido em todas áreas e no comportamento de seus funcionários. O oposto é verdadeiro: uma empresa pautada pela ética, cujos líderes dão bons exemplos, pode fazer com que diante de uma situação de crise ela tenha mais chance de sucesso. Ou, por outro lado, poderá fracassar mais facilmente.

Qualquer tentativa de persuadir o consumidor através do marketing será muito negativa. Numa situação de crise, essa postura pode resultar num

resultado fatídico, pois tanto o público como os legisladores do setor provavelmente terão uma postura ainda mais contrária à empresa nesse momento crucial.

É sempre bom reforçar que as crises não acontecem só com grandes empresas, governos ou pessoas públicas. Até a padaria da esquina pode passar por uma crise, assim como a escola do bairro e a loja do *shopping*. Se não se cuidarem e tentarem prevenir os riscos, estarão sujeitas a enfrentar uma crise. Por exemplo, uma padaria está sujeita a violência, a comida estragada, a cliente insatisfeito por mau atendimento. Se um cliente passar mal e morrer, a padaria não pode argumentar que foi azar ou que não esperava por isso. Quantas pessoas morrem diariamente por intoxicação alimentar? Muitas. Portanto, é, sim algo possível de ser evitado e não uma fatalidade. Ou seja, é possível se prevenir para não ter que enfrentar essa crise.

Hoje, com o jornalismo online, os blogs, as redes sociais, celulares com câmera, as notícias não ficam mais restritas aos jornais e revistas. Estão em todo canto e com uma rapidez e agilidade impressionantes. Os gestores de crise também precisam contar com isso. É preciso agilidade, mais do que nunca. As notícias transmitidas pelo público comum, e não por jornalistas, acabam contando com certa credibilidade pela proximidade dos fatos, o que conta com apoio da imprensa e da opinião pública, tornando a gestão de crise ainda mais desafiadora.

Quando a crise parte do consumidor é outro desafio grande para se enfrentar. Centrais de atendimento e pressão de órgãos de fiscalização também são potenciais focos de início de crise. Se o consumidor se sentir mal atendido, ele vai denunciar para amigos e amigos dos amigos nas redes sociais. As consequências podem ir até a proibição de venda de produtos, fechamento de pontos de venda e sites de compra. O impacto para o negócio e para a reputação da empresa muitas vezes é irrecuperável.

De uma forma resumida, as crises acontecem porque em algum momento as empresas cometem erros, tomam decisões erradas ou mesmo não tomam decisões que devem tomar. A busca pelo lucro fala mais alto e deixa os riscos iminentes em segundo plano, o que pode representar um erro estratégico fatal. Decisões irresponsáveis geram crise, que trará à tona todo

problema. Portanto, se não quer que a opinião pública tome conhecimento do problema, não o cometa.

A origem de uma crise até pode ser inesperada e surpreendente. Porém, de forma alguma a empresa pode achar-se imune, blindada ou preservada desses fatos negativos.

A origem das crises é fruto de diversas pesquisas. Segundo alguns estudiosos dos Estados Unidos, as crises teriam início por meio de eventos pequenos e interligados. Segundo essas teorias, acidentes separados, porém relacionados, causam as crises. Como evitá-las é o grande desafio das empresas.

O que uma empresa não pode é negar a possibilidade de se ver diante de uma crise em algum momento. Se tiver essa visão, normalmente a empresa não irá se preparar para enfrentar uma crise e provavelmente será impactada de forma muito negativa por ela. Algumas vezes, de forma irreversível. Vale lembrar que uma crise pode afetar qualquer tipo de empresa e pessoas, das mais ricas às mais pobres, em cidades grandes ou pequenas, com muitos ou poucos funcionários. Hoje em dia, o risco é ainda maior por conta das mídias sociais, que espalham as informações negativas com uma rapidez enorme.

Um dos trabalhos de um comitê de crise é tentar mapear as vulnerabilidades da empresa, ou seja, aqueles pontos em que a empresa tem mais risco de sofrer uma crise futura. Esse é um trabalho muito difícil e que exige entendimento do negócio, da estrutura da empresa e dos processos dela. Forni (2013, p. 36-38) elenca alguns tipos de crise que podem afetar uma empresa:

Direitos do consumidor; ética empresarial; meio ambiente; relações trabalhistas ou de pessoal; catástrofes naturais; segurança pública; poder público; danos patrimoniais; controle financeiro; contencioso jurídico; imagem; tecnologia/serviços públicos; crises regulatórias; crises de gestão; e crises políticas. (FORNI, 2013, p. 36-38)

Sob a ótica da mídia, alguns especialistas entendem que há crise leve e crise grave. As graves seriam as industriais, os desastres naturais, atos terroristas, assassinatos dentro da empresa e situações parecidas. Elas se configurariam graves por chamar a atenção da imprensa e da opinião pública,

que passam a pressionar a empresa por um posicionamento ou pronunciamento oficial. Já as consideradas leves, seriam as crises que envolvem fusões, aquisições, reestruturação da empresa, produto que não deu certo, programas de demissões voluntárias e situações nessa linha em que a empresa consegue administrar e resolver internamente.

Forni (2013, p. 66) comenta sobre o processo de estruturação a gestão de crise em uma empresa, quais devem ser os principais focos nesse trabalho: “quando a organização cria planos de prevenção de crise, trabalha a primeira fase da gestão. Como evitar que uma crise chegue. Alguns especialistas elegem essa fase como a mais importante do processo”. Portanto, podemos dizer que a administração de crises não é uma atividade isolada. Forni complementa, citando os níveis básicos ou processos interligados que compõem a gestão de crise:

Gestão de risco, compreendendo a prevenção, auditoria de crise, planos de crise, treinamento ou simulações de crise; a gestão da comunicação de crise, que perpassa todas as fases, parte integrante do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública, frente ao evento negativo; a gestão de crise propriamente dita: compreende a resposta rápida, a reação da organização, ações de reparação e apoio aos atingidos pela crise; finalmente, contornado o problema, a fase de recuperação, o pós-crise. Na fase de prevenção, já se começa a administrar uma crise que ainda não chegou. (FORNI, 2013, p. 66)

Um fator que chegou para deixar as crises ainda mais difíceis foi a internet, mais especificamente as redes sociais. Isso agravou os efeitos da crise, ameaçando mais seriamente a imagem e a reputação da empresa, e exigindo respostas cada vez mais rápidas e precisas. Se antigamente as empresas tinham dias e até semana para se posicionar, hoje isso tem que ser feito em horas ou até em minutos, sob pena de ter sua reputação manchada para sempre. Antigamente, uma crise se restringia à mídia impressa. A TV acelerou esse processo. Mas as redes sociais trouxeram um dinamismo não imaginado alguns anos atrás. Os recursos tecnológicos, como os celulares com câmera, deixaram todas as crises vulneráveis a imagens espetaculares e impactantes, dando novas emoções ao processo e nova dimensão às crises.

Hoje, as crises acontecem quase que em tempo real. Com os recursos tecnológicos, qualquer pessoa pode atuar como jornalista e espalhar facilmente a informação e as imagens na internet, que não só é um canal rápido de informação como serviu para democratizar o acesso à informação. Com as redes sociais, uma crise já pode nascer com altíssima visibilidade e repercussão.

As empresas têm que saber tirar proveito desses recursos e encontrar oportunidades nas dificuldades. É extremamente importante que as notícias sejam desmentidas e/ou explicadas imediatamente. Há pouco tempo para reagir. Mas ao mesmo tempo, é preciso reagir rápido e de forma precisa. É cada vez mais complicado acompanhar e monitorar o rumo das informações e das notícias. Elas se espalham rápida e aleatoriamente nas redes sociais e na internet como um todo. Daí, é possível imaginar o potencial de impacto negativo na empresa se não forem neutralizadas rapidamente. Portanto, as empresas devem usar esses recursos tecnológicos a seu favor, como um poderoso instrumento para auxiliar nas crises. Forni (2013, p. 228) comenta como usar esses recursos a favor da empresa.

A utilização da internet na comunicação de crise não deve e limitar à postagem de notas no site da organização. Existem hoje muitos instrumentos das novas tecnologias para ajudar a resolver situações de crise. Nesse cardápio incluem-se e-mails, documentos postados na internet (cartas de executivos, memorandos, documentos legais), vídeos, podcasts (pronunciamento, entrevista, mensagens corporativas), gravações de áudio (entrevistas ou conferências, discursos e pronunciamentos da empresa). As plataformas online da organização também podem abrigar a manifestação de terceiros sobre a crise, com artigos ou entrevistas. (FORNI, 2013, p. 228)

É fácil notar que, mais do que nunca, tempo tem sido um fator crítico na gestão de crise e no impacto dela na imagem e na reputação da empresa. O posicionamento da empresa deve ser publicado o mais rápido possível e a internet um dos canais para a distribuição de mensagens rápidas. Algumas pesquisas dizem que numa crise as pessoas preferem fontes interativas do que simplesmente páginas estáticas. Elas querem ter a oportunidade de questionar

a empresa, o que pode ser usado pela empresa a favor dela ou contra ela, dependendo de como ela atuar.

Hoje em dia, para alguma coisa acontecer é quase obrigatório que passe pelas redes sociais. Com a divulgação de uma crise não é diferente. Os usuários compartilham suas experiências, seus conhecimentos, o que amplifica os fatos e ajuda a multiplicá-los de forma incontrolável nas redes sociais. Por isso, é necessário acompanhar o mais próximo possível essa repercussão, pois hoje em dia o tempo para um assunto tomar dimensões mundiais nas redes sociais é equivalente ao tempo que uma empresa leva para convocar uma reunião nos moldes tradicionais.

As mídias sociais não são uma moda, são mais um canal de comunicação, muito importante e impactante, mas não é o único. Os outros mais tradicionais continuam tendo a sua importância. Portanto, é importante continuar mantendo os *stakeholders* informados por todos os canais possíveis, com a máxima rapidez possível. Isso tem que ser padrão na comunicação das empresas que pretendem ter uma boa gestão de crise. A internet e as redes sociais têm um potencial viral único, de alto impacto e rapidez. Mesmo que a crise não seja muito grande, se cair na internet e nas redes sociais pode ter um impacto grande na imagem e na reputação da empresa.

### **3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA EM MOMENTOS DE CRISE**

A área de Recursos Humanos de qualquer empresa conhece bem a dificuldade que é conquistar o engajamento dos funcionários, que normalmente é refletida em pesquisas de clima organizacional. Conquistar esse engajamento, mantê-lo no longo prazo, mantendo a energia, o interesse e a motivação dos funcionários é um trunfo de poucas empresas. O engajamento é mais um aspecto entre outros que contribuem para o bom ambiente, como ter uma marca admirada, uma gestão eficiente e uma comunicação que seja confiável, aberta e transparente. A comunicação interna tem um papel fundamental, pois é tarefa sua sensibilizar os líderes para que esses motivem suas equipes. Essa é a forma mais eficiente de engajar, pois a palavra do líder tem credibilidade para reforçar qualquer comunicação interna.

Por conta disso, torna-se natural que durante uma crise a comunicação interna tenha a missão de reforçar a transparência, os fluxos de informação,

contribuindo para a confiança na diretoria, pois é ela que será vista como um exemplo que deve ser seguido por todos os funcionários. Por isso, uma crise que envolve questões éticas e morais dos líderes tem um impacto muito grande no comportamento do resto da empresa, o que serve de teste para o engajamento dos funcionários. Se isso não acontecer, o impacto negativo na reputação da empresa é inevitável, pois quando o público interno coloca em xeque a própria empresa, nada mais natural que a opinião pública siga o mesmo caminho, tornando as críticas ainda mais pesadas e destruindo a reputação da empresa.

Segundo Forni (2013, p. 55) a primeira consequência que uma empresa enfrenta quando uma crise é mal administrada é a exposição negativa na imprensa, pois esta tem a obrigação de cobrir esse tipo de acontecimento. “Se a organização não tiver uma explicação imediata, clara e convincente, começa a exposição desgastante e negativa”. A cobrança do público interno é outra consequência quase imediata numa crise, pois os funcionários são muito sensíveis a qualquer fato ou notícia sobre a própria empresa. “Hoje, com a facilidade de acesso à notícia, pelo jornalismo online e as redes sociais, não há como manter uma crise sob sigilo ou com versões frágeis”.

As crises têm um impacto forte e direto nos funcionários da empresa, devido à sua lógica relação direta com a empresa e os impactos de uma crise no futuro e nas expectativas de vida, tanto pessoal como profissional. Por isso, qualquer sensação de ameaça à continuidade da empresa afeta os funcionários e o clima organizacional. Uma crise e seu consequente impacto negativo na empresa afeta o ambiente, que desmotiva os funcionários e normalmente mostra consequências na produtividade também. Sem contar que uma crise tem força para levar insegurança aos funcionários como um todo, passando desde o chão de fábrica até os líderes, como fornecedores e clientes também.

Por isso, os funcionários devem ser tratados e considerados como o público de interesse prioritário na comunicação de crise. As informações e posicionamentos da empresa devem, obrigatoriamente, ser passadas primeiramente ao público interno. Assim, a empresa mostra respeito pelo seu quadro de funcionários e não cai no grave erro de o funcionário ficar sabendo do posicionamento da empresa pela imprensa. Isso causa desconforto e

desprestígio ao funcionário, o que pode agravar a crise e, como mencionado anteriormente, impactar negativamente o ambiente interno.

Quando a crise é relacionada à ética, ao meio ambiente, qualidade de produto, fraudes ou desvios financeiros, os impactos podem ser ainda mais negativos, pois esses tipos de situação normalmente deixam os funcionários em dúvida quanto ao comportamento da empresa na questão ética, além de afastar clientes e fornecedores, que não desejam ter relação com uma empresa que tem esse tipo de comportamento. Ou seja, afeta toda a cadeia produtiva da empresa, causando rejeição em todo mercado de atuação.

Mais uma vez é importante frisar a importância da prevenção e dos treinamentos de gestão de crise na empresa, como parte do plano de contingência. Esse trabalho prévio é uma etapa fundamental da gestão de crise e, na maioria das vezes, é o que garante um gerenciamento de crise bem-sucedido. Somente assim os gestores de crise poderão ter o controle da situação em uma crise real, reduzindo ao máximo o impacto negativo da crise sobre a empresa, sua imagem e reputação. Esse trabalho antecipativo deve envolver não somente a parte teórica, mas treinamentos com os gestores de crise e os funcionários em situação de emergência. A falta de treinamento pode ser o fator determinante entre minimizar uma crise ou torná-la devastadora para a empresa.

#### **4. ESTUDO DE CASO BRASKEM**

O estudo de caso da Braskem tem o objetivo de entender como a empresa desenvolveu o seu trabalho de fortalecimento de marca, se tornando respeitada e desejada pelo consumidor (*branding*) e como isso contribui para o valor de mercado da empresa. No estudo também é avaliado o trabalho de gestão de crise realizado pela Braskem e como os dois temas (*branding* e gestão de crise) se comportaram em uma situação real de crise vivida pela empresa em 2011.

##### **4.1. HISTÓRIA E ATUALIDADE DA BRASKEM**

A Braskem S.A. é uma empresa brasileira, criada em 2002 através da junção de seis empresas – Copene, OPP, Trikem, Nitrocarbono, Proppet e Polialden. Atuando no setor petroquímico, a empresa já nasceu como líder do setor na América Latina. No mesmo ano a Braskem abriu capital na bolsa de São Paulo e Nova York. Atualmente, a empresa também tem ações na bolsa de Madrid, além de estar presente nas carteiras de empresas sustentáveis da Bovespa e Dow Jones.

A Braskem é uma das empresas da Organização Odebrecht, grupo que há alguns anos vem diversificando seus negócios. Atualmente, são mais de 15 diferentes negócios, e a Braskem representa o braço petroquímico do grupo, sendo responsável por mais de 40% de seu faturamento. Além da Odebrecht, a Braskem tem como sócia a Petrobras, que detém 35% de participação na empresa.

Atualmente, a empresa conta com aproximadamente 8 mil funcionários, que são chamados de “integrantes”, 36 unidades industriais, sendo 29 no Brasil (Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia e Alagoas) e 7 no exterior (Estados Unidos e Alemanha), além de escritórios no Brasil, Estados Unidos, Alemanha, Cingapura e Áustria, entre muitos outros países. A capacidade de produção da Braskem é de mais de 16 milhões de toneladas de resinas termoplásticas e outros produtos petroquímicos por ano.

Na parte financeira, a Braskem também mostra o seu tamanho e sua dimensão. Os números financeiros de 2014 mostram um faturamento de R\$ 53 bilhões, EBITDA de R\$ 5,6 bilhões e uma receita com exportações na casa de

R\$ 20 bilhões. Esses números a colocam entre as maiores empresas brasileiras e uma das maiores exportadoras do país.

Um dos pilares da Braskem, que atua num mercado basicamente de *commodities*, é se diferenciar dos concorrentes do mercado por conta da inovação. A empresa possui 23 laboratórios, 7 plantas-piloto, dois centros de inovação e tecnologia e cerca de 310 profissionais especializados e dedicados ao tema. Com crescimento gradativo anual, a empresa investe pesado em inovação, sendo que em 2014 o valor desse investimento foi de R\$ 230 milhões. Desde a sua criação, a Braskem já depositou mais de 850 patentes no Brasil e no exterior, o que a coloca entre as empresas mais inovadoras do país.

Um dos grandes exemplos de inovação da Braskem aconteceu em 2007, quando a empresa, após anos de pesquisa e testes, lançou polietileno de etanol, chamado de plástico verde. É o único no mundo até hoje. Esse material utiliza a cana de açúcar como matéria-prima, uma fonte renovável (ao contrário do petróleo, a outra matéria-prima dos plásticos), o que oferece características sustentáveis ao material. Em pouco tempo, a Braskem tornou esse material conhecido e reconhecido mundialmente, tendo conquistado grandes clientes no Brasil, Estados Unidos e Europa, além de ter sido reconhecida com diversos prêmios de inovação e sustentabilidade nacionais e internacionais. Esse produto é destinado a um nicho específico de mercado, uma vez que possui um preço mais alto devido ao seu valor agregado. Atualmente, é possível encontrarmos esse material nas sacolas de supermercado em São Paulo, onde uma lei determinou que as sacolas antigas tivessem sua distribuição proibida e fossem substituídas por sacolas mais sustentáveis. Com o selo *I'm Green*, que identifica todos os produtos feitos com o plástico verde da Braskem, as sacolas plásticas de São Paulo são um grande exemplo de aplicação desse material.

**Figura 21:** Selo *I'm Green* que identifica produtos com plástico verde.



**Fonte:** Departamento de Comunicação Corporativa da Braskem

A Braskem investe em desenvolvimento sustentável em diversas frentes. Além de produtos com maior pegada ambiental positiva, a empresa investe em projetos ambientais, culturais e sociais. A companhia apoia eventos culturais, como peças de teatro, prêmios, palestras e educação cultural, além de projetos que buscam revitalizar ou recompor áreas degradadas, além de iniciativas de capacitação e promoção social, que levem desenvolvimento para as comunidades do entorno de suas unidades industriais, permitindo o acesso à educação e à profissionalização, o que gera renda e desenvolvimento da população mais carente. Esses trabalhos são feitos de forma contínua, seja através de investimento privado direto ou através de leis de incentivo, e buscam oferecer condições para que as localidades em que está inserida se tornem mais desenvolvidas e permitam que as comunidades tenham melhor qualidade de vida e perspectivas de crescimento.

A estrutura da Braskem está dividida entre as áreas de negócio e as de apoio, que, como o nome indica, dão o suporte para que as vendas cresçam continuamente e a empresa se perpetue. A cultura da empresa é muito forte, pois segue a TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht, que apresenta as diretrizes que todo integrante deve seguir, além de alguns valores importantes na empresa, como descentralização, confiança, delegação planejada, pedagogia da presença e ética em todos os relacionamentos, entre outros. Os integrantes são muito alinhados a essa cultura, pois ela vale não somente para a atuação profissional, mas também pessoal. É uma cultura reconhecida no mercado como uma das mais fortes existentes no mundo corporativo. Ela impacta desde o modo de trabalhar no dia a dia e na linguagem usada pelos

integrantes, como na condução do negócio, na estrutura organizacional da empresa e na forma de lidar com clientes, fornecedores e acionistas, entre tantos outros *stakeholders*.

## 4.2. COMPOSTO DE MARKETING

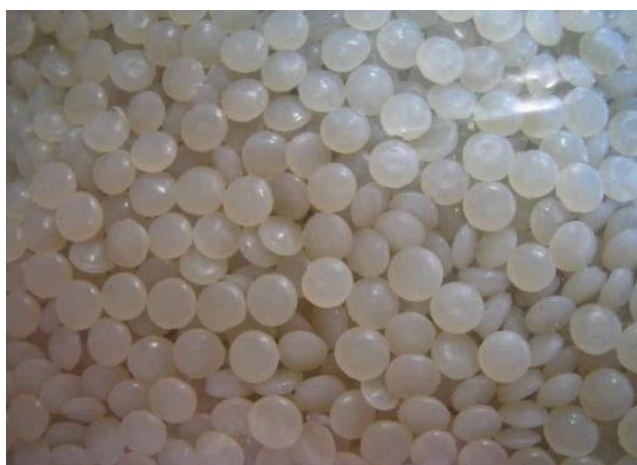
Criado por McCarthy e popularizado por Philip Kotler como os 4 P's: Produto, Preço, Praça, Promoção, o composto de marketing ou mix de marketing é um dos principais conceitos relacionados à gestão de mercado de um produto ou serviço.

Abaixo, a descrição dos 4 P's da Braskem, empresa pesquisada neste estudo.

### 4.2.1. Produto

A companhia produz produtos petroquímicos básicos, como eteno, propeno e butadieno, e resinas termoplásticas, como polietileno, polipropileno e policloreto de vinila (PVC). Os petroquímicos básicos são usados por outras indústrias para a produção de diversos produtos, como os usados por outras empresas químicas. Já as resinas termoplásticas são normalmente usadas por empresas de embalagens e outros utensílios domésticos e produtos médicos, entre outras aplicações. A maior parte da produção é destinada ao mercado nacional, mas a empresa também exporta esses produtos para outros países dos cinco continentes.

**Figura 22:** Resina de polietileno, um dos produtos da Braskem.



**Fonte:** departamento de Comunicação Corporativa da Braskem

**Figura 23:** Resina de polipropileno, um dos produtos da Braskem.



**Fonte:** departamento de Comunicação Corporativa da Braskem

**Figura 24:** Polietileno de origem renovável, outro produto da Braskem.



**Fonte:** departamento de Comunicação Corporativa da Braskem

#### 4.2.2. Preço

Os preços dos produtos seguem o mercado de *commodity*, seguindo a tendência mundial de precificação. Entre alguns preços, podemos citar aqueles dos produtos mais vendidos e que são o “carro chefe” da Braskem.

**Quadro 1:** Tabela de preços aproximados dos principais produtos comercializados pela Braskem.

Polietileno	US\$ 1400/tonelada
Polipropileno	US\$ 1350/tonelada
PVC	US\$ 500/tonelada
Eteno	US\$ 1100/tonelada
Propeno	US\$ 1000/tonelada
Butadieno	US\$ 850/tonelada
PE Verde	Cerca de 30% acima do preço do polietileno normal

**Fonte:** departamento de Comunicação Corporativa da Braskem

#### 4.2.3. Praça

Esses e outros produtos feitos pela Braskem são comercializados tanto no mercado nacional como internacional. A empresa atua nesses mercados através de processos normais de comércio exterior, exportação, e através de tradings em locais estratégicos, como Cingapura e Holanda. Os principais clientes da Braskem são as empresas de outras indústrias e transformados. Entre os clientes da empresa estão organizações que usam os petroquímicos básicos (eteno, propeno, butadieno etc.) para produção de produtos químicos, tintas, absorventes íntimos, acetona, esmalte e calçados, entre muitos outros. Já os transformadores, comprar as resinas (polietileno, polipropileno e PVC) para a produção de embalagens de alimentos e outros produtos, canos e tubulações e itens médicos, entre outros destinos.

**Figura 25:** Mapa de atuação comercial da Braskem.



**Fonte:** site da Braskem

#### **4.2.4. Promoção**

A Braskem promove seus produtos através de ações de marketing e comunicação diretas aos seus clientes, além de uma área que se dedica a conquistar novos consumidores. Essas ações podem ser uma mala direta, e-mail marketings, eventos de aproximação e encontros pessoais.

O objetivo é estreitar o relacionamento com os clientes para que esses conheçam os produtos, as melhorias, as inovações e as iniciativas para apoiar o cliente em aumento de produtividade e condução do negócio. Com esse pacote, a Braskem busca que o cliente veja nela uma empresa que oferece apoio não somente no produto, mas também naquilo que o cerca, criando assim um grande diferencial frente aos seus concorrentes no mercado.

Com bastante frequência, a Braskem realiza encontros com seus clientes, seja para somente estreitar relacionamento, como para apresentar algum novo produto ou serviço. A empresa busca ter esse contato próximo para poder entender as necessidades dos seus clientes, de cada um especificamente, para poder buscar soluções para os gargalos específicos e assim oferecer soluções que atendam à demanda específica do cliente. Dessa forma, além de poder criar um produto que traga uma margem maior, a empresa fideliza o cliente, que entende que a empresa o viu como único e buscou uma solução exclusiva para necessidade dele. Essa tática tem se mostrado assertiva nos últimos anos, que vêm mostrando um crescimento da quantidade de clientes e a manutenção positiva daqueles que já eram clientes.

**Figura 26:** Anúncio Braskem.



**Fonte:** Departamento de Comunicação Corporativa da Braskem

### 4.3. CONCORRENTES

A Braskem tem poucos concorrentes nacionais nos mercados em que atua. Na parte de petroquímicos básicos, tem a Solvay e o grupo Ultra. Em resinas termoplásticas os concorrentes também são poucos. Podemos destacar a Dow e a Solvay. Por atuar num mercado global, que é o de commodities, os principais concorrentes estão fora do Brasil, como a Exxon e Basf.

**Figura 27:** Logo da Solvay, que no Brasil pertence à Rhodia.



**Fonte:** site da Solvay

**Figura 28:** Logo do grupo Ultra.



**Fonte:** site do Grupo Ultra

**Figura 29:** Logo da Dow Química.



**Fonte:** site da Dow Química

A Braskem encontra seus principais concorrentes em outros países. Esses concorrentes disputam com a Braskem o mercado brasileiro e internacional. Por isso, a disputa é muito acirrada e tem, além do Brasil, concorrência muito grande no mercado americano, mexicano, europeu, chinês

e asiático como um todo. Empresas chinesas, europeias, do oriente médio e americanas são as principais concorrentes da Braskem no mercado global. Normalmente, essas empresas focam sua disputa em mercados que estejam em momento positivo, buscando desaguar nele toda a oferta que ficou reprimida em outros mercados, o que causa uma disputa muito acirrada e intensa para desovar seus produtos.

**Figura 30:** Logo da Exxon.

The logo for Exxon, featuring the word "EXXON" in a bold, red, sans-serif font. The letter "X" is stylized with a diagonal slash. Below the text is a solid blue horizontal bar.

**Fonte:** site da Exxon

**Figura 31:** Logo da Basf.



**Fonte:** site da Basf

#### 4.4. CLIENTES

No mercado de petroquímicos básicos, a Braskem tem clientes grandes e outros de menor porte, tanto no Brasil como no exterior. Eles são de

diferentes setores da economia e usam esses materiais para produzir os seus produtos, como fraldas, esmaltes e tintas, seja para venda direta ao consumidor ou para fornecer a outras empresas de variadas indústrias. Entre os principais, podemos citar a Innova, Elekeiroz e Dow Química.

Já em resinas termoplásticas, a Braskem possui mais de 1000 clientes, que vão desde empresas de grande porte até empresas pequenas, que fabricam materiais como embalagens e artigos médicos. Entre as maiores, podemos destacar a Tigre, Tramontina e Plasutil, entre muitas outras empresas.

**Figura 32:** Logo da Innova.



**Fonte:** site da Innova

**Figura 33:** Logo da Elekeiroz.



**Fonte:** site da Elekeiroz

**Figura 34:** Logo da Tigre.



**Fonte:** site da Tigre

**Figura 35:** Logo da Tramontina.



**Fonte:** site da Tramontina

**Figura 36:** Logo da Plasútil.



**Fonte:** site da Plasútil

#### **4.5 O MARKETING E A COMUNICAÇÃO DA BRASKEM**

A área de Marketing corporativo da Braskem, assim como a Comunicação corporativa, está veiculada à vice-presidência de Relações Institucionais e Desenvolvimento Sustentável. Essa vice-presidência é formada por Marketing Corporativo, Comunicação Corporativa, Relações Institucionais e Desenvolvimento Sustentável. Essa área conta atualmente com aproximadamente 60 pessoas, que ficam lotadas no escritório em São Paulo. Especificamente o Marketing Corporativo possui cerca de 20 pessoas em sua equipe. A área é liderada por Cláudia Bocciardi, profissional formada em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Metodista, onde também cursou Jornalismo, Pós Graduação em Comunicação Empresarial pela ESPM e curso de Gestão em Sustentabilidade pela FGV e que desde 1995 atua no setor petroquímico. A área dá todo o suporte necessário às áreas de negócio, seja com anúncios, eventos, materiais promocionais e outros apoios que são requisitados por outros setores da empresa.

A área trabalha de forma absolutamente alinhada com Comunicação, pois ambas devem fazer a imagem e a reputação positiva se tornarem uma

realidade para a empresa. A área de Comunicação da Braskem está na mesma vice-presidência de Marketing, conforme estrutura mencionada acima. Atualmente, a área conta com cerca de 20 pessoas, lotadas no escritório em São Paulo e nas unidades industriais da empresa. Como é uma área de apoio, tem a função de dar suporte às áreas de negócio e também outras áreas de apoio, como o próprio Marketing, Finanças e RH (lá chamado de P&O – Pessoas e Organização). O trabalho consiste na comunicação interna, voltada aos integrantes da empresa, e na comunicação externa, destinada basicamente à imprensa, formadores de opinião, academia e outros especialistas do assunto, entre outros públicos de relacionamento.

A área de Comunicação Corporativa atualmente é dirigida por André Vieira, jornalista com larga experiência em redação que migrou para o mundo corporativo há poucos anos. Ele está no cargo desde o primeiro trimestre de 2014. Seu antecessor foi Nelson Letaif, também jornalista, com mais de 30 anos de experiência. Ele construiu sua carreira em redação e ingressou na comunicação corporativa em 2002, quando assumiu a Comunicação Corporativa da Braskem desde a sua criação.

Além de munir os integrantes e a imprensa como informações sobre a Braskem, sua atuação inclui a comunicação de produtos, iniciativas e projetos, reforçando o alinhamento de discurso, mensagens-chave, atributos e objetivos. Outro grande foco da área é a gestão de crise, que se faz extremamente necessária por conta da natureza do negócio da Braskem e suas unidades industriais.

Um dos trabalhos mais importantes do Marketing da Braskem, pois tem impacto direto no valor de mercado da empresa, é o de branding. Esse trabalho é realizado de forma consistente e contínua pela área, que busca preservar a marca e elevar seu valor de mercado, enfatizando os públicos de interesse da empresa.

#### **4.6 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

O Projeto Propósito realizado pela Braskem teve como premissa a sensibilização e engajamento dos Líderes. Após a definição do Propósito foi iniciada a segunda etapa, que foi o engajamento dos Integrantes através de comunicação e campanhas. Já terceira etapa foi destinada ao público externo.

A Braskem considera que a marca é formada por atributos representados pelo comportamento empresarial, qualidade das relações estabelecidas e aspectos técnicos e funcionais e carrega também valores emocionais e simbólicos. “Atributos Desejados são competências, ideias e atitudes que gostaríamos que as pessoas percebessem em nossa atuação. São ferramentas e indicadores que facilitam a gestão do propósito e das estratégias”, diz Cláudia.

Esse conjunto de atributos deve ser comunicado e guardar a coerência e consistência com a capacidade de entrega da empresa e ser capaz de responder à promessa da marca, para que seja legítimo. “Crença e propósito fazem parte desse processo. Eles devem ser verdadeiros e praticados internamente para serem percebido como legítimos no ambiente externo”, diz Cláudia.

“Ter resultados de longo prazo e custos imediatos talvez seja o maior desafio nesse campo. Principalmente em segmentos como a Indústria, onde não há uma cultura de comunicação instalada. Setores B2C são mais agressivos, pois trabalham as marcas diretamente com a sociedade e com os consumidores. O sucesso das ações se traduz em vendas e as verbas são bem diferentes”, completa Cláudia.

Ter uma métrica capaz de fazer a tradução do intangível ajuda muito nesse contexto. “No caso da Braskem conseguimos identificar um KPI ( *Key Performance Indicator*) aderente à nossa cultura empresarial. É através dele que conseguimos ‘tangibilizar’ os resultados das ativações da marca, considerando o *mix* de comunicação e não ações isoladas como uma Campanha”, explica Cláudia. Para medir isoladamente seria necessário usar métricas como pesquisas de recall. O que acaba inviabilizando o investimento, considerando que as verbas institucionais são muito inferiores a verbas de comunicação de produtos de consumo.

A marca muitas vezes acaba tendo um impacto maior do que sobre ela apenas. No caso da Braskem, que pertence à Organização Odebrecht, há um impacto no grupo. “Como empresa da organização ela é capaz de gerar valor como empresa que representa um setor estratégico para o país, inovação, bem como se apropriar de valores gerados pela marca Odebrecht, que está associada à solidez, é uma das 50 marcas mais admiradas do mundo, uma

marca que já se internacionalizou com projetos em vários países, reforça o conceito de diversificação e o sentimento de pertencimento das pessoas”, complementa Cláudia.

Em 2014 a Braskem passou pela primeira mudança de logotipo. A empresa manteve a sua tipografia, mas mudou a cor padrão e o formato de sua marca. Antes azul, a marca se tornou vermelha e entrou na “caixa” padrão da Organização Odebrecht. Essa mudança se realizou para que a Braskem se adequasse ao padrão monomarca da Odebrecht, que alinhou as marcas de todas as empresas da organização ao padrão da *holding*, bem como as cores das empresas, que passaram todas a adotar o vermelho.

## 5. A MARCA BRASKEM

O trabalho de branding da Braskem começou em 2002, ano de sua criação. O fato de ser constituída como empresa de capital aberto trouxe consigo a necessidade de adoção de um processo governança e de divulgação de informações para o mercado o que acabou ajudando a impulsionar a necessidade da empresa investir em processos de comunicação mais arrojados do que o usualmente praticado até então. Vale lembrar que o nascimento da Braskem também foi marcado pela divulgação de um Compromisso Público, onde ela explicitava suas responsabilidades e compromissos com cada um dos *stakeholders* e um *slogan* que definia o objetivo de sua criação: Petroquímica brasileira de classe mundial. O slogan trazia algumas mensagens importantes naquele momento para a empresa e para o mercado em que ela passava a atuar. A definição do *slogan* é a seguinte:

Petroquímica: porque precisava definir sua atuação.

Brasileira: a posiciona como empresa de capital nacional.

Classe mundial: projetava o sonho de ser um player global.

Segundo Cláudia Bocciardi, esse foi um movimento importante, pois “pode-se dizer que esse foi o primeiro movimento no seu processo de construção de imagem e que passaria a definir a forma como a empresa se relacionaria com seus diferentes públicos”, diz.

Havia parâmetros bem definidos para o início do trabalho. Esses parâmetros começavam pela busca de um nome para a empresa que fosse curto, com três sílabas no máximo. Então, para criar o nome da empresa levou-se em conta a origem brasileira da empresa e sua área de atuação. Braskem tem como fonte de criação "Bras" que vem, evidentemente, de "brasileiro", e "kem" é o prefixo grego de kemical (química).

**Figura 37.** Logo da Braskem utilizado de 2002 a 2014



**Fonte:** departamento de Marketing Corporativo da Braskem

Em 2008, a marca, com apenas 6 anos, praticamente não tinha familiaridade. O que era natural, tratando-se de uma marca pouco ativada e muito restrita ao setor de atuação. Mas, com o crescimento da Braskem e a nova fase da empresa, estava entendido que “Petroquímica Brasileira de Classe Mundial”, que projetava o sonho da Braskem, já havia cumprido seu papel. Ficava cada vez mais claro seu papel estratégico no país, bem como o fortalecimento de compromissos com o desenvolvimento sustentável alicerçados na cultura empresarial. Foi nessa época que foram iniciados dois processos na estruturação da estratégia de comunicação da Braskem.

“O primeiro surgiu da necessidade de criar um posicionamento que permitisse pavimentar um caminho para ser reconhecida pela sua capacidade de inovar e contribuir com o desenvolvimento do país”, diz Cláudia. Embora, desde aquela época fosse clara a necessidade de implementar um projeto de branding, para uma empresa sem cultura de comunicação e com uma formação básica de engenharia, pareceu um passo muito arrojado e com pouca chance de sucesso. “Além disso, a urgência em materializar a comunicação institucional pedia ações mais concretas e a estratégia adotada foi fortalecer ao posicionamento institucional em ações que ajudassem a posicionar a Braskem, o que ela faz, sua importância e como contribui com o desenvolvimento do país”, completa.

Entre os desafios estavam a busca por tornar a comunicação mais humanizada e criar maior proximidade com seus *stakeholders*, encerrando a etapa de consolidação da empresa que tinha como foco mostrar capacidade e potencial sustentado por resultados e números. Foi assim que nasceu a primeira campanha institucional da Braskem, criada pela W/Brasil, veiculada em TV aberta e veículos de massa, com o mote “Formas”, mostrando como a química e o plástico estão na vida das pessoas.

Segundo Cláudia Bocciardi, na comunicação institucional o grande desafio é ser capaz de materializar o intangível. “O resultado de imagem não é mensurável no curto prazo e essa lacuna é ainda maior quando se trata de uma empresa com o perfil da Braskem. De um setor sem familiaridade e cujos produtos não chegam em forma de marca ao consumidor final”, explica.

Diante dessa dificuldade, surgiu também a necessidade de achar alguma forma de mensurar os resultados no processo de criação e fortalecimento da imagem e criar métricas. Desse desafio surgiu um processo paralelo. “Foram feitas várias pesquisas no mercado, que passaram pela avaliação de pesquisas de recall de campanhas, valoração de marca, entre outros”, explica Cláudia. Cientes que se tratava de um processo de longo prazo, era claro que era necessário algo mais alinhado ao perfil do setor e que possibilitasse uma métrica de longo prazo, pautada não apenas nas ativações publicitárias e sim na consolidação da imagem desejada.

A primeira etapa foi identificar metodologias com aderência à cultura empresarial que é a TEO (Tecnologia Empresarial Odebrecht), já mencionada anteriormente nesse estudo. Nesse contexto, foi iniciado, em 2008, o Projeto de Gestão de Imagem e Reputação, com o objetivo de aprimorar o entendimento da empresa sobre suas entregas e conhecer as expectativas e percepções de seus *stakeholders*, conferindo maior agilidade na capacidade de respostas aos riscos e oportunidades no processo de criação e fortalecimento da marca.

Uma vez definida a metodologia foi feito um levantamento sobre a imagem e percepção sobre o setor petroquímico para ser aplicado no estudo da Braskem. A metodologia adotada contempla três estágios de gestão: (1) Inteligência e Monitoramento; (2) Governança e Estratégia; (3) Alinhamento e Engajamento. Nesse sentido, seguiu-se o seguinte cronograma:

Inteligência e Monitoramento - O monitoramento da Reputação da Braskem começou a ser feito em 2010, com a pesquisa junto aos *stakeholders* definidos em 6 grupos: integrantes, clientes, fornecedores, comunidades, sociedade e formadores de opinião. Ele é composto pela avaliação de percepção, empatia, confiança e admiração e por 7 dimensões racionais (produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e desempenho financeiro) para definição do painel de indicadores da Braskem.

Governança e Estratégia - Em 2012 foi iniciado o segundo estágio, que foi a criação de uma Plataforma de Reputação que define os pilares de reconhecimento desejados pela empresa e a criação do Comitê de Imagem e Reputação, formado por lideranças que representam o relacionamento com os *stakeholders* mapeados.

Alinhamento e Engajamento - Em 2014 foi iniciado o terceiro estágio, com a criação de *workshops* de capacitação para outras áreas e desenvolvimento de micro estratégias de comunicação integrada.

O Programa de Gestão de Imagem e Reputação possibilitou à Braskem monitorar a reputação da empresa, os fatores que a constituem e o apoio de seus *stakeholders*; constituir e consolidar uma estrutura de governança sobre a gestão da reputação – o Comitê de Gestão da Imagem e Reputação; promover a definição de diretrizes estratégicas para lidar com riscos e oportunidades contextuais que influenciam a identidade da empresa e sua reputação; promover a implementação de planos de ação voltados para fortalecer o reconhecimento da empresa perante cada um de seus públicos de relacionamento; disseminar os conceitos de reputação – e de temas relacionados à sua gestão – entre os Integrantes da organização, bem como engajar as principais lideranças e sensibilizar suas equipes para o processo.

O processo de construção e fortalecimento de imagem passa necessariamente por um forte alinhamento com a estratégia da empresa e a cultura organizacional. “É um processo contínuo e que tem como premissa nascer e se fortalecer internamente, para ter legitimidade externa. A Plataforma de Reputação é esse exercício contínuo e os pilares de reconhecimento usados para ativar a marca são validados a partir da materialidade que são capazes de construir”, explica Cláudia.

O monitoramento permitiu à empresa acompanhar as oportunidades e os *gaps* de percepção com base nos desejos de reconhecimento da marca. Ao longo do ano de 2013, foi realizado um trabalho de reflexão e diálogo com um amplo grupo de Líderes da Braskem para entender o sentido do trabalho de todos na empresa. Diante de uma análise profunda do que era comum a todos, chegou-se ao consenso sobre uma motivação verdadeira que resultou na construção da Crença e do Propósito da Braskem.

#### **4.5.1 Crença: O plástico e a química tornam a vida melhor**

Acreditamos que o plástico e a química contribuem para a sustentabilidade, para a melhorar a economia e acesso a produtos pela sociedade. Essa é a nossa verdade, a nossa crença.

A cada dia o plástico e a química vêm conquistando novas aplicações, e em diversos segmentos. Seja em casa, na alimentação, na saúde, na moradia, no design, no transporte, na moda, nos eletroeletrônicos. Estão em praticamente todas as áreas, trazendo a modernidade aliada à praticidade e conforto dos equipamentos que usamos em nosso cotidiano.

Além de agregar benefícios em durabilidade, segurança e desempenho, o plástico e a química ajudam a tornar produtos mais sustentáveis.

#### **4.5.2 Propósito: Melhorar a vida das pessoas criando as soluções sustentáveis da química e do plástico.**

Nosso propósito como empresa é que na medida em que construímos uma Braskem maior e mais competitiva, damos também uma importante contribuição para as pessoas.

“É importante enfatizar que trata-se da constatação da realidade da Braskem, de tudo que já foi feito e em que a empresa acredita. O propósito foi construído a várias mãos. A definição da crença e do propósito é a tradução do que já estava no inconsciente coletivo da Braskem”, diz Cláudia.

A Braskem é uma empresa não só formada por plantas industriais, tecnologias e produtos, mas principalmente por pessoas de diversas opiniões. Juntas, formam um organismo social vivo e dinâmico, que também precisa de uma crença e propósito para inspirar o caminho que deve ser seguido.

A crença e o propósito agora norteiam a jornada dos integrantes, pois são premissas para tomadas de decisões, proporcionando assim maior autonomia e agilidade a todos os Integrantes e ao processo de comunicação.

**Figura 38.** Logo atual da Braskem



**Fonte:** Departamento de Marketing Corporativo da Braskem

A Braskem não mede a força da marca. Ela a acompanha através de rankings de mercado, quando a marca é divulgada, pois entende que o objetivo tem foco em medir a reputação. O monitoramento da reputação é anual, com os *stakeholders* citados anteriormente.

O dado público utilizado é o do *Global Pulse*. Pesquisa independente realizada pelo *Reputation Institute* desde 2006, realizada anualmente para medir o indicador de reputação das grandes empresas mundiais, em 32 países, na avaliação do vínculo emocional entre a empresa e a sociedade.

No Brasil, a pesquisa, intitulada *Brasil Reputation Pulse*, avalia a reputação das maiores empresas de 21 setores da economia, pelo modelo *RepTrak*<sup>TM</sup> de Avaliação da Reputação Corporativa que permite analisar a reputação de uma empresa com base em três fatores: a percepção das pessoas sobre a empresa em variados aspectos; a reputação da empresa baseada no grau de estima, admiração, empatia e confiança; e a pré-disposição das pessoas para apoiar a empresa.

A reputação da Braskem tem mostrado oscilação na pontuação ao longo dos anos, desde que acompanha essa medição.

**Quadro 2:** Medição de reputação da Braskem entre 2006 e 2014.

2006	69,74
2007	68,57
2008	68,59
2009	62,19
2010	60
2011	64,81
2012	70,75
2013	73,99
2014	67,2

**Fonte:** departamento de Marketing Corporativo da Braskem

Um fator que contribuiu e contribui para a Braskem reforçar a sua reputação e o valor da sua marca é o reconhecimento que recebe no mercado. Seja ele feito por instituições ou por veículos de mídia, esses prêmios ajudam a empresa a ser admirada e respeitada, tornando a sua marca mais forte e elevando o seu valor de mercado. Desde a sua criação, em 2002, foram inúmeros reconhecimentos feitos à Braskem, sejam eles por sua inovação, transparência, administração ou sustentabilidade, entre outros temas. Entre os mais relevantes, podemos destacar o prêmio Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) como a Empresa do Ano, em 2012, no mesmo ano em que a Finep a considerou a empresa mais inovadora do Brasil. Em 2014, a revista Fast Company, uma das mais respeitadas no mundo, premiou a Braskem como uma das 50 empresas mais inovadoras do planeta. A empresa também foi reconhecida mais de uma vez pelo Troféu Transparência, da Anefac (Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade) e pelo Guia Exame de Sustentabilidade. A companhia também contabiliza inúmeros reconhecimentos de veículos de imprensa, como revistas Época, Carta Capital, Exame, IstoÉ Dinheiro e jornais, como Valor Econômico e O Estado de São Paulo, entre outros.

O trabalho antecipativo é fundamental para uma gestão de crise eficiente. As empresas estão a cada dia mais mudando a sua visão e comportamento, criando condições para ficarem preparadas para enfrentar as situações de crise. Hoje, o cenário é bem diferente de como era alguns anos atrás. “Há vinte anos, apenas cerca de 5% das 500 maiores empresas da revista da Fortune possuíam um sistema formal ou informal de gerenciamento de crises. Hoje, este número já chega aos 70%. No mundo globalizado de hoje, uma crise custa caro. Uma crise mal gerenciada pode custar muito caro. Não há mais espaço para improvisos e amadorismo”, diz o consultor em gestão de crise, Eduardo Prestes.

Segundo o consultor, que já prestou serviço de consultoria para diversas empresas no Brasil e algumas no exterior, o trabalho preventivo se mostra fundamental para o sucesso dos trabalhos. “A empresa vai alcançar um índice maior de sucesso no gerenciamento da crise, com maior controle da situação: passa a ser protagonista e não coadjuvante de sua própria crise”, explica Prestes.

Na última década, a gestão de crise ganhou mais atenção por parte das empresas e seus líderes, que começaram a sentir o risco que corriam e o impacto que uma crise poderia gerar na empresa e nos negócios. Como mencionado anteriormente, o trabalho antecipativo é um diferencial. “A implantação do sistema de Gerenciamento e Comunicação de Crises é uma atividade estratégica que permite às empresas se prepararem de força antecipada, mapeando vulnerabilidades, montando e treinando times de crise e fazendo simulados usando estes cenários mais prováveis e críticos. Os planos antecipativos de crise também ajudam muito a preparar as equipes para as crises reais e a diminuir o tempo de resposta, com qualidade”, explica Prestes.

Apesar de ter avançado a importância que as empresas dão ao gerenciamento de crise, ainda é normal acontecer a confusão entre emergência e crise em algumas companhias. “A emergência lida com a dura realidade dos acidentes e incidentes (o evento propriamente dito). A crise, por sua vez, não é o evento (acidente ou incidente), mas um conjunto de desdobramentos negativos do evento, com a exposição negativa da empresa junto a um grupo de interesse, sendo a mídia um dos mais importantes e

considerados”, diz Prestes. Estes grupos de interesses podem ser o público interno, clientes, comunidade etc. Há uma tendência no Brasil de achar que “nada é crise” ou que “tudo é crise”. Entretanto, na maioria dos casos trata-se de “transtornos operacionais”. “Um incêndio numa plataforma de petróleo em alto mar, pode ser uma crise ou não, depende dos desdobramentos. Se ninguém morrer, não houver cobertura mediática, o sindicato tiver aceitado as alegações da empresa e considerando-se que não houve má fé etc., estaremos falando de transtorno operacional, até que surja um fato novo e coloque os desdobramentos do evento na categoria dos reputacionais (empresa desonesta, dolosa, desonesta etc.). Aí estaremos vivenciando uma crise. Dois desdobramentos para o mesmo evento (incêndio em plataforma): em um caso é crise, no outro, não”, explica Prestes.

O trabalho da Braskem em gestão de crise começou juntamente com a criação da empresa, em 2002, quando um comitê multidisciplinar, envolvendo várias áreas da companhia, elaborou um procedimento de gestão de crise, que estabeleceu comitês regionais e um comitê nacional para cuidar das crises reais e mitigar vulnerabilidades, prevendo também treinamentos simulados periódicos para preparação dos integrantes. Mais tarde, com o início da internacionalização das operações da Braskem, foram criados também comitês de crise nos Estados Unidos, Alemanha e México, além de um comitê internacional.

Na Braskem cada comitê conta com um presidente (normalmente o líder industrial ou o CEO local) e um coordenador (o responsável por Relações Institucionais), que conjuntamente avaliam as situações de crises potenciais e decidem pela convocação ou não do comitê. “A depender da gravidade e segundo as prescrições do procedimento de crise, toma-se a decisão de acionar também o(s) comitê(s) nacional e/ou internacional. O fluxo da comunicação (quem acionar e como) também está definido no procedimento de crise” diz Nelson Letaif, ex-diretor de Comunicação da Braskem (2002 a 2014).

Como já mencionado, o trabalho de gestão de crise é, em grande parte, antecipativo. Por isso, na Braskem, os treinamentos periódicos ao longo do ano são fundamentais. “Os comitês regionais devem passar por 2 treinamentos anuais, e o nacional e o internacional, por um”, diz Letaif. Todos esses exercícios versam sobre vulnerabilidades com maior probabilidade de ocorrer

na prática. “Dessa forma, os integrantes dos comitês se familiarizam com as situações e suas atribuições em cada uma delas, preparam planos de contingência de forma a estarem preparados para enfrentar eventuais ocorrências daquele tipo. Esse trabalho preventivo é essencial”, reforça Letaif.

Os riscos de uma crise para a imagem e reputação e para os negócios de uma empresa, é o que transforma a gestão de crise em uma atividade vital para a continuidade de uma companhia. “Em primeiro lugar, é provável que as crises reais trouxessem danos materiais de maior monta. Mas a prioridade é mesmo preservar a imagem e reputação da companhia, especialmente num setor de atividade que envolve riscos operacionais altos por sua própria natureza”, afirma Letaif. Além disso, essa questão envolve um dos itens do Compromisso Público firmado pela Braskem quando de sua formação, tanto em relação à segurança de seus integrantes quanto das comunidades vizinhas às suas unidades industriais. “Dificilmente a Braskem teria sido qualificada para compor o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BMF&Bovespa desde a criação dessa carteira, bem como o *Dow Jones Sustainability Index* para Mercados Emergentes, que levam em consideração questões ligadas à segurança no trabalho. Da mesma forma, todo esse aparato também é levado em conta quando as companhias seguradoras definem os valores de cobertura dos ativos industriais (*Risk Rating*)”, complementa Letaif, reforçando outros impactos para a empresa quando há uma gestão de crise bem estruturada.

A Braskem compreendeu, assim como outras grandes empresas, desde a sua criação, como um despreparo para lidar com situações de crise podem oferecer riscos para a imagem e reputação. “Uma crise mal gerenciada pode causar danos irreparáveis a reputação, trazendo com ela todas as suas implicações: perda de mercado, produto, clientes, talentos, danos econômicos, financeiros, chegando no limite a comprometer a sua existência”, afirma o consultor Eduardo Prestes.

Se o despreparo oferece riscos, uma estruturação e treinamentos de gestão de crise podem afetar positivamente a imagem e a reputação da empresa em momentos de exposição negativa. “A crise bem gerenciada deve trabalhar forte e de maneira adequada na dimensão comunicacional, que é fundamental para a mitigação e retenção dos seus desdobramentos, além de

ser a única forma de proteger o patrimônio intangível da organização”, complementa Prestes.

Prestes indica como se dá uma gestão de crise eficiente em uma empresa como a Braskem. “A base de uma gestão de crise eficiente é a criação de uma ‘cultura de Crise’”. É possível observar nas grandes empresas eficientes, a forte presença da liderança, a estrutura formal dos times de crise, realização periódica de simulados; elaboração de planos antecipativos de crises; qualidade e veracidade das informações utilizadas e um trabalho harmônico dos membros do time de crise.

Prestes comenta se uma crise mal gerida é reversível ou se impacta definitivamente o negócio e a imagem e reputação da empresa. “As crises classificadas como ‘inerentes ao negócio’ afetam apenas a imagem e são rapidamente esquecidas pelos principais *stakeholders*. As crises chamadas ‘de caráter’ ou reputacionais causam danos permanentes e serão sempre lembradas pelos *stakeholders* da empresa, incluindo a opinião pública. É preciso aprender a conhecê-las, diagnosticá-las e gerenciá-las adequadamente”, indica Prestes.

Em maio de 2011, a Braskem passou por uma situação de crise relevante que trouxe, em alguns momentos, riscos para a imagem e a reputação da empresa. Às 19h38 de 21 de maio, um sábado, houve vazamento de cloro soda em sua unidade produtora localizada em Maceió (AL), que chegou a uma das comunidades vizinhas à planta, chamada de Trapiche. Em termos técnicos, o que houve foi um rompimento da calota inferior da perna do pré-resfriador, provocando emanção de cloro para atmosfera. Às 19h39 os detectores de cloro situados na unidade deram o alerta do vazamento, e seis minutos depois o local do evento foi identificado e manobras adicionais de bloqueio foram realizadas para assegurar o isolamento do equipamento. Até este momento, apenas a equipe de emergência entrou em ação, tendo acionado imediatamente as medidas emergenciais e alertado os órgãos competentes. Às 20h10 o Comitê de Crise regional foi formalmente instalado para lidar com a situação, que se configurou como crise uma vez que afetou a comunidade do entorno, tendo ocasionado a ida de cerca de 130 pessoas ao hospital por dificuldades respiratórias.

Até este momento, apesar da ida de mais de uma centena de pessoas ao hospital, a situação estava sob controle e nenhum outro risco foi detectado. Para se preparar para voltar à normalidade das operações, uma vez que a atividade da unidade industrial foi interrompida devido ao vazamento, começou-se a preparar a estrutura para verificar o que havia causado o vazamento. Essa análise seria realizada na segunda-feira pela manhã. Entretanto, na madrugada de domingo para segunda-feira, quando alguns funcionários terceirizados preparavam os andaimes, houve um segundo problema. Às 3h50 houve uma explosão que atingiu os cinco operários. Tecnicamente, houve um deslocamento abrupto de ar, que ocorreu devido a um rompimento dos dois bocais da calota inferior do inter-resfriador.

Devido a ser uma situação com feridos graves e que ocorreu logo após uma primeira situação de crise, imediatamente o Comitê de Crise regional informou o nacional, que entendeu que era o caso de convocar e instalar o Comitê de Crise nacional para conduzir a situação a partir de então, uma vez que a tendência era que o caso ganhasse repercussão ainda maior, com grande risco para a imagem e a reputação da empresa. Às 5h15 o Comitê Nacional se reuniu, em São Paulo, onde, com o apoio constante do comitê regional, ficou reunido o dia inteiro, ao longo de toda semana, para acompanhar a situação e preparar comunicados oficiais para o público interno, para a imprensa e para outros *stakeholders*, como políticos, sindicatos, clientes, fornecedores e outros públicos de interesse. Após uma semana de intensos trabalhos, a situação foi contornada, três feridos receberam alta e dois foram transferidos para São Paulo para receber um atendimento mais intensivo e de qualidade. A repercussão na imprensa diminuiu consideravelmente após três dias.

Nelson Letaif, à época diretor de Comunicação da Braskem, fala sobre os trabalhos do comitê. “Pela gravidade das implicações, além do comitê regional de Alagoas foi acionado o comitê nacional, que permaneceu em ação por quase uma semana seguida praticamente em regime de *full time*. A empresa considerou a gestão daquela crise bem sucedida, pois o potencial de dano à imagem e reputação era alto, com repercussão nacional, já que o caso foi noticiado até pelo Fantástico, da TV Globo. O relacionamento prévio que a empresa construiu com a comunidade vizinha e o excelente retrospecto de

seus indicadores de Saúde, Segurança e Meio Ambiente serviram para amortecer os efeitos da crise”.

Letaif comenta sobre a reação da opinião pública frente ao trabalho de gestão de crise realizado pelo comitê nacional da Braskem. “A compreensível comoção inicial foi revertida não só pelo histórico da conduta da Braskem em relação à segurança de suas operações, mas também pela sua atuação pós incidente”. O ex-diretor reforça a importância do envolvimento dos líderes da empresa e da transparência na comunicação com integrantes, imprensa e outros públicos. “A postura dos líderes da empresa em prol do diálogo e transparência diante de autoridades locais e outros *stakeholders* relevantes, como a imprensa, contribuiu para a restauração da confiança. O tratamento respeitoso dado às vítimas e seus familiares, inclusive com a remoção dos feridos mais graves para um hospital de primeiro nível de São Paulo (Albert Einstein), demonstrou toda aderência da prática da empresa aos seus compromissos assumidos previamente”. Ele reforça que o trabalho pós-crise também é importante e, nesse caso, trouxe outros benefícios para a Braskem. “A retomada das operações, interrompidas por decisão da Justiça do Trabalho, só foi possível porque a Braskem foi ágil em investigar as causas do incidente e adotar as medidas para evitar a sua repetição. Também foi muito importante a manifestação pública espontânea de apoio de funcionários da Braskem em Alagoas”.

O trabalho prévio de marca, que envolve diretamente a reputação da empresa, contribui para os resultados empresariais quando os *stakeholders* adotam uma postura a favor da empresa. A reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, associado à familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento. “É uma vantagem competitiva que permite diferenciação em relação aos concorrentes, sendo considerada como um dos ativos intangíveis que afetam diretamente o valor de uma organização” diz Cláudia Bocciardi.

A reputação de uma empresa é formada a partir da experiência direta ou indireta dos *stakeholders* com a empresa, em três principais contextos de interação. O processo de gestão da reputação deve possibilitar que a empresa influencie na dinâmica de geração de valor da reputação, ou seja, nos

contextos de interação entre a empresa e seus *stakeholders* e na percepção e atitude deles em relação à empresa.

Sobre o impacto na reputação frente aos *stakeholders*, Nelson Letaif diz que “num primeiro momento, como era natural, houve desgaste importante de imagem, que representa a foto de um instante, mas a reputação, que é resultado de um processo de duração mais longa, não chegou a sofrer danos significativos, conforme apontaram as pesquisas encomendadas pela empresa”. Contou a favor da Braskem a evolução contínua de seus indicadores de segurança desde a criação da empresa, que a colocavam em nível com as melhores indústrias químicas do mundo. “O incidente foi tratado como caso isolado, o que minimizou os danos à imagem e reputação”, completa Letaif.

Ele reforça, novamente, como a participação da liderança da empresa é fundamental na efetividade da gestão de crise da empresa. “O envolvimento da alta liderança é essencial, pois sinaliza a importância e prioridade que ela confere à segurança de seus integrantes e vizinhos, tanto quanto à proteção de seus ativos”. Ele analisa que dedicar tempo à estruturação e treinamento é um benefício que será colhido futuramente, quando diante de uma situação de crise. “É indispensável para se conseguir a boa vontade e disciplina de dedicar um tempo precioso de suas atividades ao treinamento para as situações potenciais de crise”, avalia Letaif.

Ao analisar como foi o trabalho antecipativo da Braskem com a sua marca e, conseqüentemente, como a sua imagem e reputação, Cláudia Bocciardi avalia que foi bastante importante e trouxe impactos positivos que evitaram um desgaste da Braskem. “A boa reputação da Braskem, construída ao longo de sua existência, permitiu que a empresa tivesse o benefício da dúvida e conseguisse se posicionar. Essa reputação foi construída através de um posicionamento coerente e de experiências com a marca legítimas, que ajudaram a criar uma percepção positiva”, avalia.

Nelson Letaif entende que a situação de crise foi bem gerida pelos comitês, reafirmando a importância de sua estruturação e treinamentos. E avalia que a experiência, ainda que negativa, trouxe melhorias a alguns processos, inclusive com as comunidades do entorno. “Do ponto de vista da gestão da crise, não faria nada diferente. Mas o relacionamento com a

comunidade vizinha, antes praticamente restrito ao Pontal, foi estendido para outros grupos próximos”.

A análise feita sobre o trabalho feito pela Braskem em branding e os impactos dele no resultado de uma gestão de crise. Foi estudada a forma como a empresa conduziu seu trabalho de imagem e reputação desde a sua criação, em 2002, até os dias atuais, bem como qual foi o influência do fortalecimento da marca em situações de crise pela quais a empresa passou, mais especificamente uma ocorrida em sua unidade industrial em Maceió (AL), em maio de 2011.

A avaliação é que a empresa realizou um trabalho adequado nas duas vertentes: fortalecimento da marca e gestão de crise eficiente. Desde a sua criação, a Braskem iniciou o trabalho nos dois temas, com envolvimento direto da liderança da empresa e permeando todos os integrantes. Treinamentos, avaliações e medições constantes permitem acompanhar a evolução de um ativo muito importante: a sua imagem e reputação.

Além do envolvimento direto da liderança, a Braskem buscou engajar o público interno, demonstrando seus valores, e o externo, se posicionando no mercado de forma clara e diferenciada. Entender seu cliente, sua personalidade e o que ele espera da empresa fez parte do bem sucedido fortalecimento da marca. Em um mercado de *commodities*, esse diferencial pode representar ganho de mercado e aumento de faturamento. Outro benefício é a força da marca, que é um ativo difícil de medir, mas fácil de entender a sua importância. A gestão de crise seguiu o mesmo caminho do fortalecimento de marca e teve desde a sua implementação o envolvimento da liderança da companhia. Esses dois trabalhos criaram uma base resistente para uma reputação forte.

Isso foi testado em 2011, quando a Braskem, então com nove anos de existência, passou por um teste importante sobre a sua marca. Dois acidentes, um envolvendo cerca de 130 pessoas da comunidade do entorno de sua unidade industrial e outro levando outras cinco pessoas para o hospital, em estado grave. Dois acidentes com intervalo de pouco mais de 24 horas, levando mais de uma centena de pessoas ao hospital, coloca qualquer marca na marca do pênalti. Nesse estudo é possível perceber que a imagem da

Braskem sofreu alguns arranhões, mas sua reputação continuou com saldo positivo.

Isso se deve ao fato de que a empresa criou uma cultura de marca, de comunicação e de gestão de crise que foram decisivas num momento difícil. Com o trabalho antecipativo de marca e gestão de crise, a Braskem se preparou para um momento como esse e passou pelo processo com a reputação positivo frente aos seus *stakeholders*. Caso não esse trabalho não tivesse sido feito dessa forma, isso poderia ter sido muito diferente, impactando negativamente a imagem, os negócios, o clima e as ações da empresa. O resultado poderia ser uma companhia com dificuldades para se reerguer. Mas não foi isso o que ocorreu com a Braskem, que seguiu prestigiada com seu público interno, clientes, fornecedores, acionistas e outros públicos de interesse, crescendo em seu mercado, aumentando os negócios e sempre de olho no fortalecimento da marca e na gestão de crise eficiente, criando assim mais valor para a marca e elevando seu valor de mercado, criando um ciclo virtuoso positivo para empresa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais as empresas atuam em um cenário extremamente disputado e buscam formas de conquistar mais clientes, superar seus concorrentes e se diferenciar. Não é uma tarefa fácil criar um nome no mercado, uma imagem perante o consumidor e uma reputação frente a diversos *stakeholders* não se cria da noite para o dia. É necessário investimento, equipes capacitadas, metas claras, estudos, pesquisas, envolvimento de todo o público interno, a começar pela liderança, e paciência para ver o resultado só aparecer no longo prazo. E se aparecer. O trabalho de *branding* pode ser bem sucedido. Mas um acontecimento inesperado pode pegar a empresa de surpresa e despreparada para lidar com ele. O resultado, esse muito rápido, pode ser devastador e levar a empresa à falência. A gestão de crise é fundamental para a sobrevivência da empresa e deve andar junto com o trabalho de fortalecimento da marca da empresa, já que um tema impacta diretamente o outro.

A criação e o fortalecimento de uma marca são devem ser realizados no dia a dia da empresa. A marca deve refletir os valores dela, desde que sejam verdadeiros e reconhecidos inclusive pelo seu público interno, que irá “chancelar” esses valores e transmiti-los ao público externo revelando a autenticidade desses atributos. Também é de suma importância conhecer o mercado em que atua, quem são seus concorrentes, seus fornecedores e, é claro, seus clientes. Conhecê-los, criar um vínculo com eles, entender suas emoções e o que os move é o que vai trazer vantagem ou desvantagem para a empresa na disputa pela preferência desse consumidor, que quer adquirir produtos e serviços de marcas que representem os desejos e valores que ele tem ou deseja ter. Pertencer a uma “comunidade” que possui os mesmos interesses e dividem valores semelhantes é um atrativo para o consumidor se tornar fiel a uma marca.

A liderança da empresa, com o suporte da área de Marketing e outros setores da empresa, devem desenhar a marca e os atributos da empresa. É um trabalho que exige pesquisa, estudo e compreensão do que é na realidade a empresa, os seus produtos, suas pessoas, seus serviços, seus preços e seus clientes, o que a companhia tem como missão e valores e como quer ser reconhecida daqui a meses, anos e décadas. É um estudo delicado, profundo e

que requer atenção a todos os detalhes e características que podem distinguir a empresa de seus concorrentes no mercado. Desde a criação do nome e de um possível símbolo que o representa, a criação e o fortalecimento da marca devem ser feitos no cotidiano da empresa, passando por todas as áreas e criando na mente do público externo uma imagem positiva, atrelada a valores também positivos, que irão criar, no longo prazo, uma reputação elevada que irá criar um diferencial para a companhia frente aos outros atores da sua cadeia produtiva e também diante de outras empresas do seu bairro, cidade, estado, país e planeta. Conquistar mais e novos clientes é um desafio que fica maior a cada dia nas empresas, que precisam atrair os consumidores para o seu lado, fazendo com que se identifiquem com os valores e atributos comunicados pela empresa através de sua imagem e posicionamento.

O branding é um trabalho que cria valor para a marca, um ativo muito importante em qualquer empresa. Mas então por qual motivo ele é negligenciado por tantas organizações. A razão que explica essa desatenção com um ativo tão relevante é que o fortalecimento da marca exige investimentos imediatos, relativamente altos e que só mostram resultados normalmente no longo prazo e ainda assim intangíveis. Por outro lado, a cobrança por resultados e redução de custos é imediata e faz com que muitos líderes não priorizem como deveriam a marca.

A força da marca é colocada à prova em diversos momentos. Mas nenhum é mais arriscado que uma crise. É nessa hora que a empresa entende a importância da marca forte e é quando percebe se realizou um bom trabalho preparativo de gestão de crise. Esse assunto deve ser tratado na empresa sem ser considerado um tabu. Pelo contrário, a companhia deve assumir que está sujeita a incidentes e se preparar adequadamente para lidar com eles, de forma a proteger a imagem, a reputação e a marca da empresa.

Assim como o branding, a gestão de crise deve ser discutida e trabalhada na empresa com frequência, a importância necessária com o envolvimento direto da liderança. Dessa forma, os liderados serão sensibilizados da relevância do tema no crescimento e na sobrevivência da empresa no mercado. É necessário se antecipar à crise, mapear as vulnerabilidades da companhia e conhecer os riscos aos quais a empresa está sujeita a enfrentar para assim poder se preparar adequadamente para reduzir

os impactos na sua imagem e reputação quando uma potencial crise se tornar realidade.

Ter um diagnóstico da empresa, montar uma estrutura de comitês de crise com envolvimento de diversas áreas da empresa e da liderança, criar um manual de fácil entendimento e acesso, realizar treinamentos periódicos e conhecer os riscos aos quais está exposta, são etapas que uma empresa deve cumprir para começar a ter uma gestão de crise eficiente. Um bom trabalho realizado numa situação de crise pode mandar a empresa bem vista entre os seus públicos de interesse, o que reduz ou impede um impacto negativo na sua reputação, o que normalmente vem acompanhado de impacto negativo também no seu faturamento.

Como uma marca forte impacta uma gestão de crise e como a gestão de crise bem feita impacta a marca de uma empresa foi o foco desse estudo. Foi compreendido que as duas estão diretamente relacionadas, seja no envolvimento da liderança, que ambas exigem, seja na importância que devem ter junto ao público interno, seja no impacto que têm junto ao público externo e, por fim, como se refletem nos negócios da empresa. Elas são as guardiãs da imagem e da reputação de uma companhia, são o pilar que busca manter a marca no alto, almejada por clientes e admirada por todos públicos de interesse.

Nesse trabalho, foi feito o estudo de caso da Braskem, empresa brasileira do setor petroquímico, que desde o seu início buscou realizar um trabalho intenso de criação e fortalecimento da sua marca, em paralelo com a estruturação e treinamento de comitês de crise preparados para lidar com situações que colocassem em risco a imagem e a reputação da empresa. Foi analisada uma situação específica de crise pela qual a Braskem passou em maio de 2011 e que colocou em risco o seu relacionamento com diversos *stakeholders*.

Mas a análise desse estudo avalia que o trabalho foi bem feito desde o seu início e que o resultado foi uma gestão de crise bem gerida, que contribuiu de forma direta para a Braskem mantivesse sua imagem e reputação e, conseqüentemente, a sua marca ainda muito respeitada pelos seus diversos *stakeholders*.

De forma geral, este trabalho, ao estudar fortalecimento de marca e gestão de crise, esclarece um dos caminhos que uma empresa deve seguir para se tornar um ator importante em seu mercado, se diferenciar no mercado e conquistar o consumidor, tornando-o fiel a ela. E esse relacionamento deve se manter intacto mesmo após eventuais crises. Uma crise pode fazer uma empresa morrer, renascer ou simplesmente continuar crescendo. Tudo vai depender de como ela se preparou lá atrás para enfrentar as dificuldades e os desafios que uma crise impõe à sua continuidade.

Ao ter uma marca forte, respeitada e com defensores, sejam eles funcionários ou consumidores, entre outros públicos, uma empresa tem mais condições de enfrentar uma situação extremamente adversa, como uma crise, e sair dela refortalecida e ainda respeitada pelos seus públicos de interesse. A marca deve ser trabalhada no dia a dia, quando os pequenos contratemplos são superados e o crescimento é buscado. Na gestão de crise, ela é protegida para que não sofra os impactos negativos, ela é mais uma blindagem da imagem e da reputação da empresa. Nada é mais natural, mais importante e mais vital do que cuidar e proteger o que talvez seja o ativo mais importante de uma empresa: a sua marca.

## 7. BIBLIOGRAFIA

### Livros

ANDERSON, James C; CARPENTER, Gregory. *Estratégia de marca para mercados industriais*. In: TYBOUT, Alice; CALKINGS, Tim (Orgs). *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006

CALDER, Bobby J. *Design de marcas*. In: TYBOUT, Alice; CALKINGS, Tim (Orgs). *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006

CALLEN, Barren. *Brand Equity, Mídia e Estatísticas*. In: MORICI, Ricardo. *Marketing no Brasil. Um Guia Prático*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

DAVIS, Scott. *Construindo uma organização orientada para a marca*. In: TYBOUT, Alice; CALKINGS, Tim (Orgs). *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006

FORNI, João José. *Gestão de Crises e Comunicação*. São Paulo: Atlas, 2013

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

MARCONI, Joe. *Marketing em momentos de crise*. São Paulo: MAKRON Books, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000

MORICI, Riccardo. *Marketing no Brasil – Um Guia Prático*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

SERRALVO, Francisco Antonio (org). *Gestão de marcas no contexto brasileiro*. São Paulo: Saraiva, 2008.

SHERRY JR., John. *Significado da marca*. In: TYBOUT, Alice; CALKINGS, Tim (Orgs). *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006

STERNTHAL, Brian; LEE, Angela Y. *Construindo marcas por meio de propaganda eficaz*. In: TYBOUT, Alice; CALKINGS, Tim (Orgs). *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006

TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim (Org). *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006

TYBOUT, Alice M.; STERNTHAL, Brian. *Posicionamento de marca*. In: TYBOUT, Alice; CALKINGS, Tim (Orgs). *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006

ZENONE, Luiz Claudio (Org.). *Gestão Estratégica de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2011.

## Arquivos eletrônicos

ADES. Disponível em <[www.ades.com.br](http://www.ades.com.br)>. Acesso: 29.08.2015

AD NEWS. *Nestle e Honda são as empresas com melhor reputação no Brasil.* Disponível em <<http://www.adnews.com.br/publicidade/nestle-e-honda-sao-as-empresas-com-melhor-reputacao-no-pais>>. Acesso: 12.09.2015

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em <<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>>. Acesso: 10.08.2015

BASF. Disponível em <<https://www.basf.com/br/pt.html>>. Acesso: 10.09.2015

BBC BRASIL ONLINE. *BP afirma que poço no Golfo do México está sem sinais de vazamento.* Disponível em <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/07/100717\\_bpsemvazamentofn.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/07/100717_bpsemvazamentofn.shtml)>. Acesso: 30.08.2015

BLOG EXPORTAÇÕES E PMES. *Construir marcas fortes para valorizar as empresas.* Disponível em <<http://exportacoes-pmes.blogspot.com.br/2010/12/construir-marcas-fortes-para-valorizar.html>>. Acesso: 23.05.2015

BLOG GE REPORTS. Disponível em <<http://www.gereportsbrasil.com.br/>>. Acesso: 29.08.2015

BLOG TI + SIMPLES. Disponível em <<http://www.timaissimples.com.br/2015/06/bradesco-vai-ensinar-o-watson-falar.html>>. Acesso: 29.08.2015

BRASKEM. Disponível em <[www.braskem.com.br](http://www.braskem.com.br)>. Acesso em: 10.05.2015

BP.COM. Disponível em <[http://www.bp.com/pt\\_br/brazil.html.html](http://www.bp.com/pt_br/brazil.html.html)>. Acesso: 29.08.2015

CONSUMIDOR MODERNO ONLINE. *Google é a marca mais valiosa do mundo.* Disponível em <<http://consumidormoderno.com.br/novo/blog/2009/12/19/google-e-a-marca-mais-valiosa-do-mundo/>>. Acesso: 01.07.2015

CRIATIVIS. *A importância da marca para o sucesso de um produto.* Disponível em <<http://www.criativis.com/#!A-import%C3%A2ncia-da-marca-para-o-sucesso-de-um-produto/cap7/5527533f0cf21933cd4e5d1d>>. Acesso: 10.09.2015

DOW CHEMICAL. Disponível em <[www.dow.com](http://www.dow.com)>. Acesso: 10.09.2015

ELEKEIROZ. Disponível em <[www.elekeiroz.com.br](http://www.elekeiroz.com.br)>. Acesso. 10.09.2015

EXAME ONLINE. *9 empresas que suaram para não manchar a reputação em 2013.* Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/9-empresas-que-suaram-para-nao-lesar-sua-reputacao-em-2013>>. Acesso: 30.08.2015

EXAME ONLINE. *As 20 marcas mais valiosas do mundo em 2015.* Disponível em <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/as-20-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2015>>. Acesso: 20.08.2015

EXXON. Disponível em <[www.exxonmobil.com.br](http://www.exxonmobil.com.br)>. Acesso: 10.09.2015

IASBECK, Luiz Carlos. *Imagem e Reputação na Gestão da Identidade Organizacional.* Disponível em <[http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re\\_vi\\_sta7/84a97.pdf](http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vi_sta7/84a97.pdf)>. Acesso: 10.07.2015

INNOVA. Disponível em <[www.innova.ind.br](http://www.innova.ind.br)>. Acesso: 10.09.2015

ISTO É DINHEIRO ONLINE. *As 50 marcas mais valiosas do Brasil em 2015.* <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20150417/marcas-mais-valiosas-brasil-2015/252143.shtml>>. Acesso: 23.08.2015

JORNAL GRANDE BAHIA ONLINE. *Justiça do trabalho bloqueia 1 milhão da M. Officer por trabalho degradante.* Disponível em <<http://www.jornalgrandebahia.com.br/2013/11/justica-do-trabalho-bloqueia-r-1-milhao-da-m-officer-por-trabalho-degradante.html>> . Acesso: 10.09.2015

MEIO E MENSAGEM. *Grupo EBX inicia renovação de marcas.* Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2011/12/12/Grupo-EBX--inicia-renovacao-de-marcas.html>>. Acesso: 10.09.2015

MILLWARD BROWN. *Top 100 most valuable global brands 2015.* Disponível em <[https://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015\\_BrandZ\\_Top100\\_Chart.pdf#page=1&zoom=auto,-185,765](https://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Chart.pdf#page=1&zoom=auto,-185,765)>. Acesso: 27.08.2015

OFFICE MIX. Disponível em <<http://www.officemix.net/catalogos.html>>. Acesso: 10.09.2015.

OLLINS, Wally. *A Construção do Branding. In: Marketing de Conteúdo.* Disponível em <<http://www.marketingdeconteudo.com.br/comunicacao-corporativa/construcao-branding/>>. Acesso: 23.05.2015

PLASUTIL. Disponível em <[www.plasutil.com.br](http://www.plasutil.com.br)>. Acesso: 10.09.2015

PORTAL DE BRANDING. *Boa reputação de marca depende do relacionamento com stakeholders.* Disponível em <<http://portaldebranding.com/v1/?p=7082>>. Acesso em 21.05.2015

PORTAL DE BRANDING. *O poder de blindar a marca.* Disponível em <<http://portaldebranding.com/v1/?p=1454>>. Acesso: 21.05.2015

PORTAL EDUCAÇÃO. *Composto de Marketing*. Disponível em <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/43709/composto-de-marketing>>. Acesso: 20.04.2015

REPUTATION INSTITUTE. *About Reprtrak*. Disponível em: <<http://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/reprtrak-framework>>. Acesso: 10.05.2015

SEARA. Disponível em <<http://www.seara.com.br/seara/>>. Acesso: 29.08.2015

TIGRE. Disponível em <[www.tigre.com.br](http://www.tigre.com.br)>. Acesso: 10.09.2015

SOLVAY.COM. Disponível em <[www.solvay.pt](http://www.solvay.pt)>. Acesso. 10.09.2015

TRAMONTINA. Disponível em <[www.tramontina.com.br](http://www.tramontina.com.br)>. Acesso: 10.09.2015

ULTRA. Disponível em <[www.ultra.com.br](http://www.ultra.com.br)>. Acesso. 10.09.2015

## **Evento**

Workshop Gerenciamento de Crise Shell, 8., 2015, São Paulo.

## 8. ANEXOS

### 1. Primeiro comunicado da Braskem para a imprensa sobre o incidente em Alagoas em maio de 2011

22 de Maio de 2011

#### Nota de Esclarecimento 1

Às 19h38min do dia 21/05/2011, ocorreu um incidente de processo na Unidade Industrial de Cloro Soda Alagoas, ocasionando o acionamento de 2 (dois) detectores de cloro existentes na fábrica que têm por objetivo identificar a presença de cloro no ambiente.

Acionamos todas as medidas de controle e a situação está normalizada desde 20h:15min, não havendo mais risco de exposição de cloro no ambiente. Os técnicos da Braskem estão apurando as causas do incidente.

Não foi constatada a exposição de nossos integrantes. A Braskem está monitorando a situação das pessoas que moram nas proximidades da fábrica, já tendo sido prestado pronto atendimento pelo Corpo de Bombeiros e pela SAMU, com o apoio das nossas equipes.

Os órgãos competentes já foram comunicados da ocorrência. A Braskem, através de suas equipes, continuará acompanhando o atendimento dado às pessoas junto aos órgãos de saúde.

A Braskem lamenta profundamente o ocorrido e está empenhada em prestar todo apoio que se faça necessário.

**Fonte:** site da Braskem

### 2. Segundo comunicado da Braskem para a imprensa sobre o incidente em Alagoas em maio de 2011

22 de Maio de 2011

#### Nota de Esclarecimento 2

A Braskem informa que ontem, 21/05/2011, às 19h38min, ocorreu um incidente de processo na Unidade Industrial de Cloro Soda Alagoas, que provocou o acionamento de 2 (dois) detectores de cloro existentes na fábrica que têm por objetivo identificar a presença de cloro no ambiente.

Todas as medidas de controle foram tomadas e a situação foi normalizada às 20h:15min. A partir deste momento não houve mais risco de exposição de cloro no ambiente.

As pessoas que moram nas proximidades da fábrica receberam o pronto atendimento do Corpo de Bombeiros e da SAMU no local e, em seguida, foram encaminhadas para o Hospital Geral do Estado. Doze pessoas precisaram de cuidados específicos, mas foram liberadas durante o decorrer da noite de ontem e começo da manhã de hoje. Neste momento nenhuma das doze pessoas encontra-se hospitalizada em virtude do incidente. O atendimento às pessoas foi acompanhado durante todo o período pelas equipes especializadas da Braskem.

Um integrante da Braskem no final da noite sentiu um desconforto, foi prontamente atendido e continua em observação médica. A Braskem está adotando todas as medidas necessárias para a plena recuperação do integrante.

Os órgãos competentes foram comunicados do incidente.

A Braskem está empenhada em prestar todos os esclarecimentos que se façam necessários.

**Fonte:** site da Braskem

### 3. Terceiro comunicado da Braskem para a imprensa sobre o incidente em Alagoas em maio de 2011

23 de Maio de 2011

#### Nota de Esclarecimento 3

Às 03h50min do dia 23.05.2011, ocorreu um rompimento de uma tubulação na Unidade de Cloro Soda da Braskem, em Alagoas, durante o momento em que a produção estava paralisada e era feita preparação para inspeção de avaliação das causas no sistema de produção, que se encontrava inativo. Não houve vazamento de cloro. Cinco montadores de andaime da Mills (empresa especializada prestadora de serviços à Braskem) que estavam próximos ao local foram atingidos.

Houve a imediata intervenção da equipe de pronto atendimento da Unidade de Cloro Soda e os envolvidos, após receberem os primeiros socorros, foram removidos para o Hospital Geral do Estado. Um deles já foi liberado e os outros quatro continuam sob atendimento médico.

A Braskem e a Mills estão prestando toda assistência necessária às famílias, bem como realizando acompanhamento para garantir os devidos cuidados médicos aos trabalhadores.

Estamos empenhando todos os esforços para apurar as causas do evento e prestar esclarecimentos à sociedade. Ressaltamos que a unidade está paralisada e não há riscos para a população.

**Fonte:** site da Braskem

## 4. Quarto comunicado da Braskem para a imprensa sobre o incidente em Alagoas em maio de 2011

### Nota de esclarecimento 4

Em continuidade aos comunicados divulgados anteriormente, a Braskem esclarece que sua unidade de Cloro Soda de Alagoas permanece inativa por decisão da companhia e nenhum outro vazamento foi detectado desde o primeiro evento.

A Braskem prossegue com o trabalho de identificação das causas dos eventos e está colaborando com as autoridades e órgãos competentes no esclarecimento dos fatos.

Cinco trabalhadores da Mills, atingidos no início da manhã de hoje pelo rompimento de uma tubulação quando preparavam uma inspeção para identificação das causas do primeiro evento, receberam atendimento médico no Hospital Geral do Estado. Um deles foi liberado ainda pela manhã e os demais continuam sob cuidados médicos.

Um integrante da Braskem e uma pessoa da comunidade envolvidas no primeiro evento estão hospitalizadas e recebendo todo suporte da empresa.

Lamentamos profundamente as ocorrências e manifestamos solidariedade às pessoas atingidas e seus familiares.

Eventos dessa natureza destoam dos nossos valores. Reforçamos nosso compromisso com a preservação da saúde e segurança dos nossos integrantes, parceiros e das comunidades vizinhas.

**Fonte:** site da Braskem

## 5. Quinto comunicado da Braskem para a imprensa sobre o incidente em Alagoas em maio de 2011

### Nota de esclarecimento 5

A Braskem vem a público informar que a avaliação dos eventos ocorridos nos dias 21 e 23 de maio em sua fábrica de Cloro Soda em Maceió, Alagoas, realizada por uma comissão de técnicos da companhia, concluiu que as duas ocorrências resultaram de uma conjunção de fatores ligados ao processo de produção. Foram eliminadas como causas potenciais as características de projeto e de manutenção da unidade industrial.

No primeiro acidente houve o rompimento da parte inferior de um equipamento, conhecido por pré-resfriador, com subsequente vazamento de cloro.

No segundo acidente, com a planta fora de operação e o cloro já removido de seu interior, ocorreu o rompimento do bocal inferior de outro equipamento, chamado de inter-resfriador, com desprendimento de fragmentos metálicos. Neste evento não houve vazamento de cloro.

Ambas as ocorrências foram consequência de um aumento atípico na concentração da tricloroamina – TCA, subproduto gerado no processo. A TCA é resultante da reação da amônia contida no sal com o cloro e é monitorada e eliminada de forma contínua ao longo do processo produtivo.

O primeiro evento ocorreu pela decomposição da TCA em quantidade inesperada, simultaneamente a outros dois fatores: condição de temperatura e operação em modo de degradação parcial dessa substância. No segundo evento, a existência de TCA no bocal inferior foi responsável pela sua ruptura. Os trabalhadores atingidos não estavam intervindo no equipamento, mas próximos ao local em montagem de andaime para a inspeção, visando à identificação das causas do primeiro evento.

A Unidade de Cloro Soda da Braskem em Maceió está em operação há 34 anos e há 950 dias não registrava acidentes de trabalho com afastamento. Nos últimos 3 anos recebeu mais de R\$ 300 milhões em manutenção e investimentos em saúde, segurança e meio ambiente – SSMA.

As providências necessárias para eliminar as causas dos eventos ocorridos, como a introdução de proteções adicionais e aumento de controle de processo, já estão sendo adotadas e apresentadas às autoridades competentes. O reinício da produção somente acontecerá depois que rigorosas análises de risco estiverem concluídas e todas as medidas adicionais de proteção forem colocadas em prática.

Lamentamos mais uma vez os danos causados aos trabalhadores envolvidos nos eventos e todos os inconvenientes gerados à comunidade vizinha. Continuamos com as ações de apoio a estas pessoas e reafirmamos nosso compromisso com o bem estar das nossas equipes e da população.

**Fonte:** site da Braskem