

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – UNIJUÍ

VICE-REITORIA DE GRADUAÇÃO – VRG  
COORDENADORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – CEaD



Coleção Educação a Distância  
Série Livro-Texto

Lurdes Marlene Seide Froemming

# MARKETING INSTITUCIONAL



Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil  
2008

© 2008, Editora Unijuí  
Rua do Comércio, 1364  
98700-000 - Ijuí - RS - Brasil  
Fone: (0\_\_55) 3332-0217  
Fax: (0\_\_55) 3332-0216  
E-mail: editora@unijui.edu.br  
www.editoraunijui.com.br

*Editor:* Gilmar Antonio Bedin

*Editor-adjunto:* Joel Corso

*Capa:* Elias Ricardo Schüssler

*Designer Educacional:* Jociane Dal Molin

*Responsabilidade Editorial, Gráfica e Administrativa:*

Editora Unijuí da Universidade Regional do Noroeste  
do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí; Ijuí, RS, Brasil)

Catálogo na Publicação:  
Biblioteca Universitária Mario Osorio Marques – Unijuí

F926m

Froemming, Lurdes Marlene Seide.

Marketing institucional / Lurdes Marlene Seide  
Froemming. – Ijuí : Ed. Unijuí, 2008. – 60 p. – (Coleção  
educação a distância. Série livro-texto).

ISBN 978-85-7429-709-5

1. Marketing. 2. Marketing institucional. 3. Comuni-  
cação institucional. 4. Gerenciamento. 5. Crises. I. Título.  
II. Série.

CDU : 658.8  
658.8:378

# Sumário



APRESENTAÇÃO .....	5
CONHECENDO A PROFESSORA.....	7
UNIDADE 1 – RETOMANDO OS CONCEITOS DE MARKETING .....	9
Seção 1.1 – Marketing com Foco nas Trocas .....	9
Seção 1.2 – Públicos com os Quais se Estabelece Trocas .....	10
UNIDADE 2 – MARKETING INSTITUCIONAL.....	15
Seção 2.1 – O que é Marketing Institucional? .....	15
Seção 2.2 – Missão .....	17
UNIDADE 3 – FATORES INTEGRANTES DA DIFUSÃO DO MARKETING INSTITUCIONAL .....	23
Seção 3.1 – Imagem .....	23
3.1.1 – Conhecimento da Imagem .....	24
3.1.2 – Planejamento e Controle da Imagem .....	25
Seção 3.2 – Posicionamento e Estratégia de Marcas .....	28
UNIDADE 4 – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL OU CORPORATIVA .....	33
Seção 4.1 – Objetivos da Comunicação Institucional e sua Manifestação nos Componentes da Mídia .....	35
Seção 4.2 – Relações de Marketing Institucional com Outras Denominações do Marketing .....	40
4.2.1 – Marketing Cultural .....	40
4.2.2 – Marketing Esportivo .....	41
4.2.3 – Marketing Ecológico .....	41
4.2.4 – Marketing Social .....	41
4.2.5 – Marketing de Causa Social .....	42
4.2.6 – Voluntariado Empresarial.....	43

UNIDADE 5 – REFORÇO À REPUTAÇÃO INSTITUCIONAL E GERENCIAMENTO DE CRISES .....	45
Seção 5.1 – Reputação Institucional .....	45
Seção 5.2 – Gerenciamento de Crises .....	48
5.2.1 – Credibilidade .....	50
5.2.2 – Percepção de Risco .....	51
5.2.3 – Ruído Mental e Dominância Negativa .....	51
Seção 5.3 – Comunicação de Risco.....	52
5.3.1 – Modelos de Comunicação de Risco .....	52
Seção 5.4 – A Crise .....	53
5.4.1 – O que Caracteriza uma Crise .....	53
5.4.2 – Administrando a Crise .....	54
5.4.3 – Comunicação em Situações de Crise.....	55
CONCLUSÃO .....	57
REFERÊNCIAS .....	59

# Apresentação



Quando se define estudos de Marketing, usualmente se tem como foco a oferta de produtos em suas mais variadas formas e representações.

Neste componente curricular estaremos dando um enfoque mais ampliado e geral. O Marketing Institucional transcende o ambiente micro da organização e o situa em dimensão macro. Marketing Institucional, portanto, é uma das modalidades do Marketing em que suas estratégias e práticas estão voltadas para posicionar a organização perante os vários públicos alvo com que se relaciona.

O estudo do Marketing Institucional é um aspecto relativamente recente no âmbito do Marketing e, assim sendo, surgem diversas abordagens.

Nas Unidades busco encadear as idéias principais, retomando o Marketing como integrador das relações de trocas, transcendendo o ambiente econômico e expandindo suas ações nas trocas sociais, culturais, de idéias, de crenças e outras.

Menciono ainda a amplitude dos públicos com que as organizações se relacionam para efetivarem as trocas.

Entrando então no tema central do estudo, apresentamos seu conceito, campo de estudo, as repercussões das estratégias organizacionais representadas pela missão e visão na fixação da identidade organizacional.

Em seguida vamos descobrir como se difunde e fixa uma imagem positiva, relacionando os conceitos de posicionamento, marca e imagem ao Marketing Institucional.

Essa difusão usará canais específicos para atingir o alvo, então circulamos por conceitos ligados à comunicação e a outros conceitos de Marketing cultural, esportivo, ecológico, social, de causa social e voluntariado empresarial – todos excelentes parceiros para a propagação da imagem institucional.

Imagem está intimamente atrelada à reputação, então também abordo as susceptibilidades do gerenciamento da reputação organizacional, principalmente em situações de risco e especialmente em situações de crise, quando a imagem fica extremamente vulnerável.

É este o desafio que buscamos empreender com vocês a partir das próximas unidades.

# Conhecendo a Professora



Sou graduada em Administração pela Unijuí. Cursei especialização em Economia Rural também na Unijuí. Esse período de formação coincidiu com o desenvolvimento da carreira profissional em outras instituições que mencionarei adiante.

Ao descobrir que me dedicaria à carreira acadêmica, então já professora na Unijuí, fui em busca de Mestrado, que cursei no Coppead/UFRJ, no Rio de Janeiro. Foi então que precisei definir a área em que me aprofundaria, momento em que intensifico minha relação com o Marketing. O Mestrado foi concluído em 1990.

Em 1996 parto para Doutorado, então no PPGA-UFRGS, em Porto Alegre, o que vem a resultar em 2001 em título de doutora em Administração, ênfase em Marketing e Estratégias de Competitividade.

Minha carreira profissional teve início muito cedo. Aos 16 anos, enquanto cursava o Técnico em Contabilidade (equivalente ao Ensino Médio de hoje), comecei a trabalhar no escritório da Fábrica de Móveis Gritsch, passando pelos trabalhos administrativos da Novo Hamburgo Cia de Seguros Gerais e tesouraria do Colégio Evangélico Augusto Pestana. Faço, então, um corte na carreira em organizações e me dedico à carreira de mãe.

Retorno ao mundo profissional na Cotrijuí, onde permaneci até me tornar professora do Plano de Carreira da Unijuí.

Também tive uma importante experiência em consultoria organizacional, tendo juntamente com colegas professores participado como sócia da Conesul Consultoria em Ijuí.



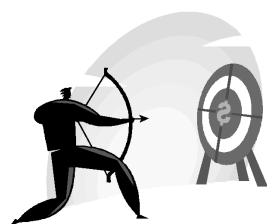
Atualmente trabalho com as mais variadas áreas do Marketing no curso de Administração da Unijuí, em diversos cursos de especialização e no Mestrado em Desenvolvimento, também da Unijuí.

Sou gaúcha, nascida em São Borja-RS.



## Retomando os Conceitos de Marketing

Como o próprio nome da Unidade sugere, faremos uma revisão ou retomada do conceito de Marketing e, para tanto, dividimos nosso estudo em duas seções. São elas:



- 1) Marketing com foco nas trocas e
- 2) Públicos com os quais se estabelece trocas.

Vamos lá?

### Seção 1.1

## Marketing com Foco nas Trocas

Para melhor inserir a abordagem de Marketing Institucional, cabe recordarmos alguns conceitos básicos de Marketing.

Quero dividir com vocês o que considero o princípio norteador do Marketing:



“marketing rege as relações de troca, transcendendo as trocas meramente econômicas, abrangendo as relações sociais, troca de idéias, de valores e comportamento”.

A partir desse conceito, a Figura 1 nos mostra como o Marketing se insere nessas relações de troca, envolvendo a oferta e a demanda. Como temos uma gama imensa de ofertas e ao mesmo tempo demanda composta por vários segmentos de públicos com desejos e necessidades variadas, o papel do Marketing é aproximar esses segmentos. É esse o principal conceito que me proponho retomar e adotar aqui, pois os demais conceitos você poderá recordar revisando o componente Gestão de Marketing.

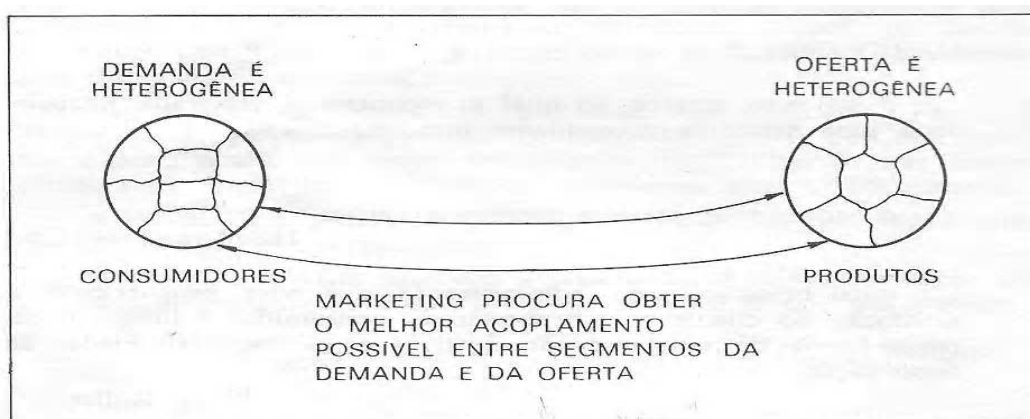


Figura 1: O que Faz o Marketing

Fonte: Rocha; Christensen, 1987, p. 22.

Uma vez que temos clara qual a abordagem adotada aqui, podemos passar para a segunda seção.

## Seção 1.2

### Públicos com Quem se Estabelece Trocas

Se mencionamos no item anterior que as trocas são a essência do Marketing e que elas se estabelecem entre ofertante e público-alvo visado, vejamos quem constitui esse público.

Quando me reporto a públicos com os quais uma organização interage, aprecio muito o modelo de Kotler e Fox (1994) apresentado na Figura 2 e que quero compartilhar com vocês.

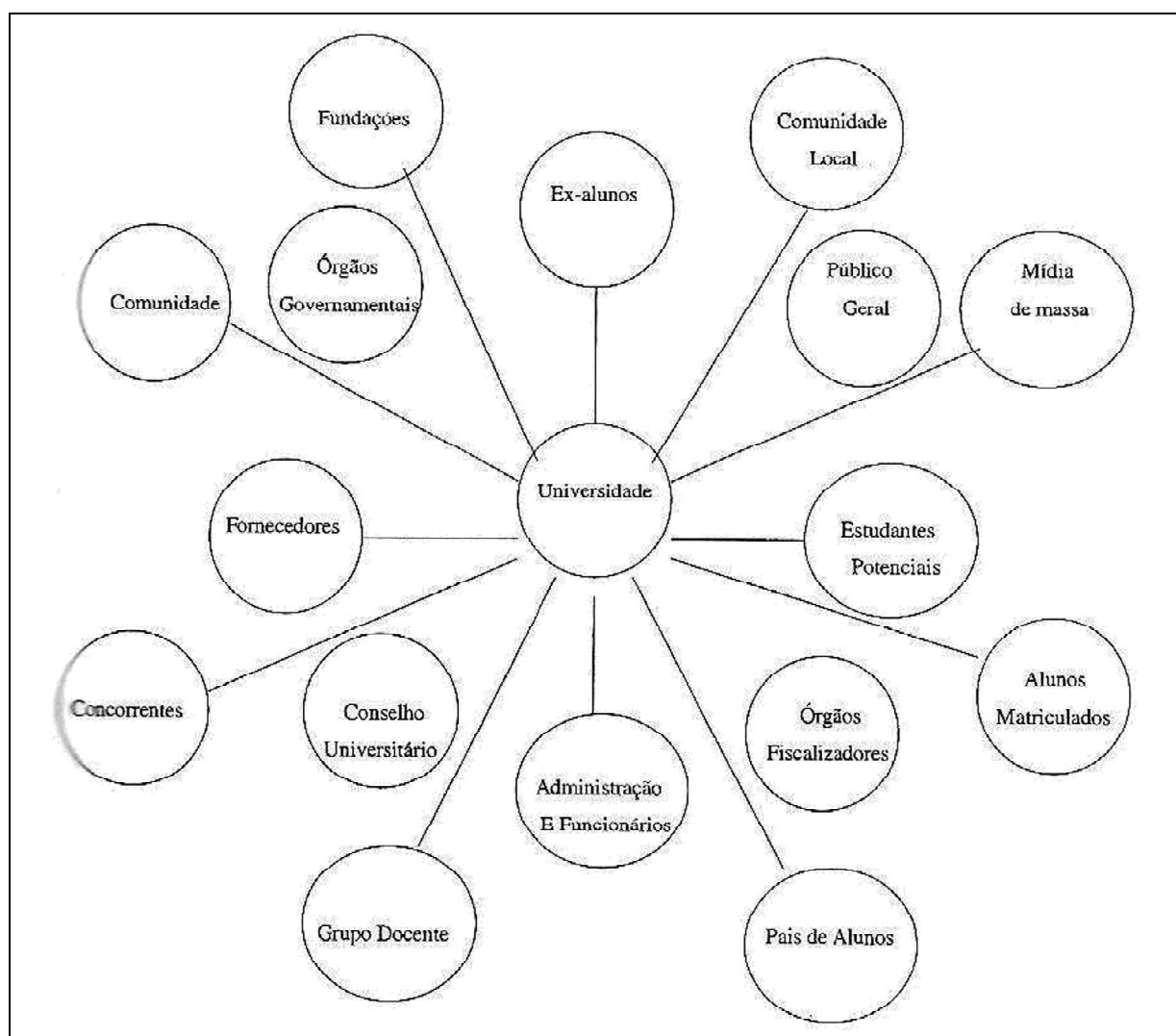


Figura 2: A Universidade e seus Públicos

Fonte: Kotler; Fox, 1994, p. 95 apud Froemming,

Perceba como a gama de públicos pode ser bastante ampla e, embora o modelo de Kotler e Fox (1994) se apresente voltado aos públicos de uma universidade, podemos empregá-lo para um exercício de aplicação a qualquer tipo de organização, utilizando nosso conhecimento da organização em estudo.

Vamos fazer um exercício?

Utilize como foco de aprendizado a organização em que você trabalha, ou outra com que tenha familiaridade suficiente e monte seu desenho.

Espaço para o exercício

Quantos públicos você consegue identificar?

Kotler e Fox (1994) identificam 16 públicos interagentes na figura proposta. Dentre os mesmos temos aqueles que são alvo do Marketing tradicional focado nas ofertas específicas da organização, por exemplo, os que divulgam o produto, promoções de mercados, e aqueles voltados ao foco do Marketing voltado à instituição (organização/empresa) como um todo, aqueles para quem precisamos focar a missão da instituição.

E já que nosso foco de estudo são os públicos, vamos inserir a visão utilizada por uma empresa que trabalha com imagem corporativa, a Croma Consultoria e Projetos (<[www.cromabrasil.com](http://www.cromabrasil.com)>). A referida empresa aponta a preocupação com os diversos interlocutores-chave, além dos clientes, e os classifica de acordo com a sua *relação* com a organização, seu *nível de relacionamento* e as *necessidades específicas*, como apresentamos a seguir:

• **Quanto à relação**

**Interno:** funcionários de todos os níveis e seus familiares (endomarketing)

**Externo:** clientes, concorrentes, imprensa, governo, instituições financeiras e investidores, comunidade, público em geral (para cada grupo evidencia-se as ofertas e relações que se desenvolvem em conjunto)

**Misto:** distribuidores, fornecedores, revendedores, acionistas (Marketing Institucional e também Marketing Reverso).

**Quanto aos níveis**

- Microorganizacional (pessoas)
- Mesoorganizacional (grupos dentro da organização)
- Macroorganizacional (organizações)

**Quanto às necessidades específicas**

Cada agente possui suas especificidades

- Clientes (levá-los a adquirir os produtos ou serviços da empresa, ou difundir as idéias de uma instituição)
- Funcionários, colaboradores ou parceiros (atuais ou futuros, poderão trabalhar ou colaborar com a organização)
- Investidores (investirão na organização)
- O *trade* (ramo de negócio) (poderá fazer negócios com a organização)
- O governo em seus diversos níveis (passar legislação de interesse da organização)
- Comunidade local
- Mídia e outros concorrentes (emitir opinião favorável sobre a empresa)

Agora que já situamos que Marketing rege relações de troca, apresentamos os públicos possíveis do relacionamento e a classificação desses relacionamentos, vamos procurar entender o que é, afinal, o Marketing Institucional?



## Marketing Institucional



Agora que você já retomou o conceito de Marketing na Unidade 1, vamos aprofundar o conhecimento sobre o Institucional e a importância da missão para reforço da construção da identidade institucional que é o escopo principal do Marketing Institucional.

### Seção 2.1

## O que é Marketing Institucional?

O Marketing Institucional é definido como aquele que não tem como objetivo imediato a venda dos produtos da organização. Seu escopo é reforçar a imagem destas, auxiliando o posicionamento institucional. Visa a estimular atitudes e comportamentos favoráveis nos diversos segmentos de público, conseguindo seu apoio e parceria.

Vejamos os conceitos essenciais que compõem o enunciado anterior:

- **Imagem e Posicionamento** – lembrando seu significado, temos que posicionamento é a imagem que queremos ter na mente de nossos públicos, portanto, adiante veremos como aplicar esses conceitos ao Marketing da Instituição.
- **Atitudes e Comportamento Favoráveis** – se queremos que nossos públicos tenham atitudes e comportamento favoráveis deveremos seduzi-los para tal, mostrando-nos (posicionando-nos), portanto, como organização que merece tal disposição. Aqui cabem as ações de Marketing Social, Societal, em suma, a organização socialmente responsável, inserida em sua comunidade, o que lhe oportunizará uma interação cidadã no seu ambiente.

- **Apoio e Parceria** – são o foco do Marketing de Relacionamento, estudado por vocês em um componente específico do curso. Adiante retomamos o tema apoio e parcerias.

Kotler e Armstrong podem nos auxiliar no entendimento e ampliando a denominação de Marketing Institucional para a de Marketing das Organizações. Deixemos os autores transmitirem sua abordagem:

Muitas vezes, as organizações realizam atividades destinadas a "vender" a própria organização. O **marketing organizacional** também chamado **marketing institucional**, consiste em atividades empreendidas para criar, manter ou modificar as atitudes e comportamentos do público-alvo com relação a uma organização. Tanto as organizações com fins lucrativos quanto as sem fins lucrativos praticam o marketing organizacional. As empresas patrocinam relações públicas ou campanhas de propaganda corporativa para "polir" suas imagens. As organizações sem fins lucrativos, como igrejas, universidades, instituições de caridade, museus e grupos artísticos, fazem o marketing de si mesmas com o objetivo de levantar fundos e atrair membros ou patronos. O marketing organizacional exige o conhecimento da imagem atual da organização e o desenvolvimento de um plano de marketing para aprimorá-la (1999, p. 461).

Assim, podemos chegar a uma primeira conclusão de como o Marketing Institucional se vale da utilização de outros conceitos para sua efetivação.

Essencialmente vamos lembrar modalidades que auxiliam no processo: imagem, marca, comunicação integrada de marketing, relações públicas, gerenciamento de crises, que comporão nossas próximas Unidades.

Desta forma, podemos agregar a idéia de Vaz (1995, p. 59), que destaca como função dos profissionais de Marketing Institucional o monitoramento contínuo da adequação das ações da organização ao seu apelo ideológico, para evitar problemas de imagem que se reflitam nos resultados operacionais e financeiros.

Toda organização tem um apelo ideológico básico que é a razão de ser da instituição. Funciona como um guia de empreendimentos e decisões. Por exemplo, a ONG Greenpeace tem como propósito "salvar o planeta", a Coca-Cola se propõe a estar presente onde alguém "tiver sede". Pensem na abrangência dessas definições e as estratégias que daí advêm!



O aporte de Vaz (1995) nos remete a outro conceito da gestão estratégica das organizações, que é a formulação de sua missão que deveria contemplar essa “razão de ser”.

Dedicaremos uma atenção maior à missão organizacional na próxima seção.

## Seção 2.2

### Missão

Qualquer planejamento estratégico organizacional inicia com reflexões acerca do que é a missão corporativa.

Vamos nos subsidiar em Cobra (1989, p. 16) para revisar o significado de missão: “função ou poder que se confere a alguém para fazer algo, encargo, incumbência, obrigação, compromisso, dever”.

Ao transportar o conceito para a organização, Cobra (p. 17) identifica “A missão da corporação, ou missão corporativa, entendida como da incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação através do desenvolvimento a longo prazo”.

A missão deve fornecer aos diversos públicos com os quais a organização se relaciona “uma identidade e um claro direcionamento do crescimento a longo prazo, dentro de certos princípios e calcado em uma filosofia” (Cobra, 1989, p. 17). Essa filosofia se configura em idéias nas quais se depositam fé e convicção, implicando a formulação de crenças norteadoras da definição da missão.

Kotler e Armstrong (2000, p. 21) acrescentam que “uma declaração de missão é uma declaração do propósito da organização – o que ela deseja atingir em um ambiente maior. A definição clara da missão age como uma “mão invisível” guiando as pessoas dentro da organização”.

Para pensarmos um pouco mais criticamente sobre missão corporativa, acompanhemos Pringle e Thompson (2000, p. 88):

Nos últimos dez anos, aproximadamente, a declaração de missão de uma empresa passou a ser moda. Várias empresas de consultoria de todos os tipos e tamanhos ganharam muito dinheiro transformando as mesmas listas de palavras em declarações comuns, padronizadas, pelas quais os executivos de muitas empresas importantes pagaram grandes somas de dinheiro. Bastava tirar o cabeçalho ou o nome no final da página e essas declarações de missão eram praticamente as mesmas, não distinguindo uma empresa de outra.

Elas podem parecer importantes ao serem lidas e, de fato, podem deixar os funcionários entusiasmados ao serem divulgadas numa reunião anual, mas no dia-a-dia das operações da maioria das empresas são simplesmente irrelevantes. Pior ainda, por não saírem das mãos dos dirigentes da empresa, essas declarações de missão gravadas em placas de pedra tornam-se um obstáculo ao desenvolvimento real e ao sistema de crença que motiva a empresa.

Um dos problemas fundamentais com a maioria das declarações de missão é que elas são gerais, e não específicas. Buscam a segurança, e não assumem riscos. Usam o jargão do Marketing corporativo, e não uma linguagem humana. São abrangentes e impessoais demais, e não exclusivas e motivadoras. Um exemplo usual e que não identifica ninguém: "Soluções para problemas de informática" Não preciso me aprofundar em exemplos, pois vocês trabalham com conceitos em Marketing Estratégico.

Hoje atingimos o estágio na evolução do Marketing de marcas em que as empresas precisam de mais do que isso para ir adiante. Funcionários, clientes e todos aqueles que têm interesse na empresa precisam de algo mais profundo e significativo para motivá-los.

A missão corporativa deve ser reduzida a um compromisso único, contundente. O problema é que a maioria das empresas simplesmente tem muita coisa a dizer para elas mesmas, para seus funcionários e clientes, além da sua tentação para elaborar grandes textos de missão. (Pringle; Thompson, 2000, p. 88).

Paremos um pouco para pensar no enunciado até aqui sobre missão corporativa. Por que esta abordagem de planejamento estratégico no Marketing Institucional?

Querem arriscar um palpite? Empreguem seus conhecimentos também do Planejamento Estratégico.


Pois bem, é no nível estratégico que a organização traça o suporte básico para a imagem e o posicionamento que conquistará na mente de seus públicos.

Os produtos da organização podem ser tangíveis ou se apoiarem em tangíveis, se seu produto for classificado como serviços, porém imagem, posicionamento, crenças, atitudes – conceitos até aqui relacionados a Marketing Institucional – se movem na dimensão intangível.

Então, prossigamos. O que mais as organizações agregam a sua missão?

Usualmente logo após definirem a missão, as organizações desenvolvem a visão corporativa, que no entendimento de Berkowitz *et al* (2003, p. 32), constitui-se em:

Uma visão clara do futuro da organização, freqüentemente com um tema de inspiração. Ao estabelecer a direção geral para a organização, a visão corporativa descreve no que esta se empenha em se transformar – ampliando a organização, mas não além da imaginação. Mesmo que os termos sejam em geral usados de forma alternada, uma visão é algo a ser buscado, enquanto uma missão é algo a ser realizado. Em princípio, essa visão é uma frase curta que possa inspirar funcionários, investidores e clientes.

Para sustentar a missão e a visão corporativa é necessário estruturar-se em uma cultura propícia a seu entendimento, adesão e promulgação efetiva. Dimensões de cultura organizacional, que está intimamente ligada ao endomarketing, você aprofunda no componente Gestão de Pessoas.

Valemo-nos ainda de Berkowitz *et al* (2003, p. 35) para esclarecer o que são filosofia e cultura corporativa:

Uma organização pode também ter uma **filosofia corporativa** que estabelece os valores e as “regras de conduta” da administração. Afirmções como “respeito à dignidade de todos os funcionários” ou “ser um bom cidadão na comunidade local” são exemplos de filosofias corporativas. A **cultura corporativa** refere-se a um sistema de atitudes e comportamentos compartilhados por funcionários de uma organização que a diferencia de outras organizações. Empresas em todo o mundo estão tentando freneticamente mudar suas culturas corporativas em resposta à crescente concorrência global.

Um exemplo comumente citado de empresa com visão de longo prazo é a Natura.

Silva Neto (2006) nos apresenta o caso Natura:

Em nossa opinião, a empresa brasileira Natura é um bom exemplo de visão de longo prazo. A mensagem de natureza que emana de seu nome engloba de forma criativa o forte apelo que esse tema goza junto ao público. Desde seu nome, sua marca, seus produtos e sua postura pública, a empresa consegue transmitir a idéia de que atua com paixão, qualidade e credibilidade. Estes, certamente, são valores que os públicos admiram e os influenciam a enxergar positivamente a empresa e seus produtos. A seguir reproduzimos a mensagem que a empresa disponibiliza na Internet sobre sua visão.



A Natura



**Visão e Razão de Ser:** Nossa Razão de Ser e Nossa Visão São os elementos fundamentais que nós acreditamos e que permitiram o contínuo desenvolvimento desta Companhia e de sua reputação em 35 anos no mercado brasileiro. Acreditamos que nossa Razão de Ser e Nossa Visão nos auxiliam a atrair e manter nossa numerosa rede de Consultoras Natura e que são os fundamen-

<sup>1</sup> Imagem disponível em: <consultoradebeleza.wordpress.com/2008/04/>. Acesso em: 20 ago. 2008.

tos de uma cultura empresarial que produz conceitos mercadológicos e produtos inovadores. Adicionalmente, acreditamos que Nossa Razão de Ser e Nossa Visão aumentam a atratividade de nossos consumidores e será um elemento importante na expansão de nossos negócios em outros mercados.

**Nossa Razão de Ser:** Criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem. Bem-Estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. Estar Bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.



**Nossa Visão:** A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor por meio da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

Fonte: NATURA. Disponível em: <<http://www.natura.net>>.

Bem, finalizando esta Unidade podemos depreender que uma vez conhecendo o significado de Marketing Institucional, relacionando-o ao conceito geral de Marketing, dimensionando a amplitude dos públicos com quem a organização se relaciona, nosso problema seguinte é saber como desenvolver estratégias e ações de Marketing Institucional.

Na abordagem estratégica já identificamos que sua definição se dá pela Missão e Visão Corporativas e que se propagam internamente pela cultura corporativa, esta extremamente vinculada ao Endomarketing ou Marketing Interno.

A nossa direção agora se encaminha para os fatores integrantes da difusão do Marketing Institucional.



## Fatores Integrantes da Difusão do Marketing Institucional



Nesse campo faremos um percurso nas abordagens de imagem, marca e posicionamento no âmbito do Marketing Institucional. Como todas elas se consubstanciam pela comunicação, dedicaremos a Unidade 4, ou seja, a próxima, a este tema específico.

### Seção 3.1

## Imagem

Começemos com um conceito de imagem. Shimp (2002, p. 135) considera que “as imagens, por definição, são a representação de experiências sensoriais na memória de curto prazo ou de trabalho-indivíduo, experiências visuais, auditivas e outras experiências sensoriais”.

A memória de *curto prazo* ou de trabalho é a parte da memória que é ativada no uso do momento. Por exemplo, memorizamos um número de telefone enquanto estamos usando, depois, ou o descartamos – isto é, esquecemos – ou o memorizamos para uso posterior. Então será registrado na memória de *longo prazo*, que é a parte da memória dedicada ao armazenamento permanente de informações.

As imagens mentais desempenham um papel importante em vários aspectos de informações ao público-alvo: compreensão, recordação, recuperação, formação de atitude e escolha (Shimp, 2002, p. 135).

Estes conceitos são fundamentais para o Marketing Institucional, pois seu propósito inclui:

- a organização ser compreendida em seus propósitos (missão e visão);
- que a empresa assuma um espaço na memória do público – ser recordada;
- que em momentos de decisão (escolha) a imagem da organização seja recuperada, aflore rapidamente à mente do decisor.

Estas etapas colaboram para a formação de uma atitude favorável à organização. Esta atitude deve ser desenvolvida pelo *posicionamento* que se referendará na *marca*.

Kotler e Armstrong (2000) lembram que o conjunto de crenças que existem acerca de uma determinada marca é o que se chama de *imagem de marca*. Os autores (1993) apontam ainda para o fato de que o Marketing Institucional exige o conhecimento da imagem atual da organização e o desafio de desenvolvimento de um plano de Marketing para melhorá-lo.

### 3.1.1 – CONHECIMENTO DA IMAGEM

Se a organização deseja reforçar, ou mesmo mudar a sua imagem, Kotler e Armstrong (1993, p. 418) recomendam que se comece com uma pesquisa de imagem. Nas palavras dos autores:

O primeiro passo para a avaliação da imagem é realizar uma pesquisa sobre a imagem atual da empresa. A maneira como o indivíduo ou grupo vê uma organização é chamada **imagem institucional**. Diferentes pessoas podem ter diferentes imagens de uma mesma organização. A organização pode ficar satisfeita com sua imagem pública, ou descobrir que tem sérios problemas com esta imagem.

A Figura 3 apresenta um modelo criado para checar a imagem desejada ante a imagem real identificada a partir da visão dos consumidores. O modelo apresenta a simulação do caso de um banco que investiga sua imagem a partir de um conjunto de atributos que julga importantes no seu posicionamento. Notamos que a imagem real está aquém da desejada pelo banco, que deverá montar estratégias e ações para melhoria.



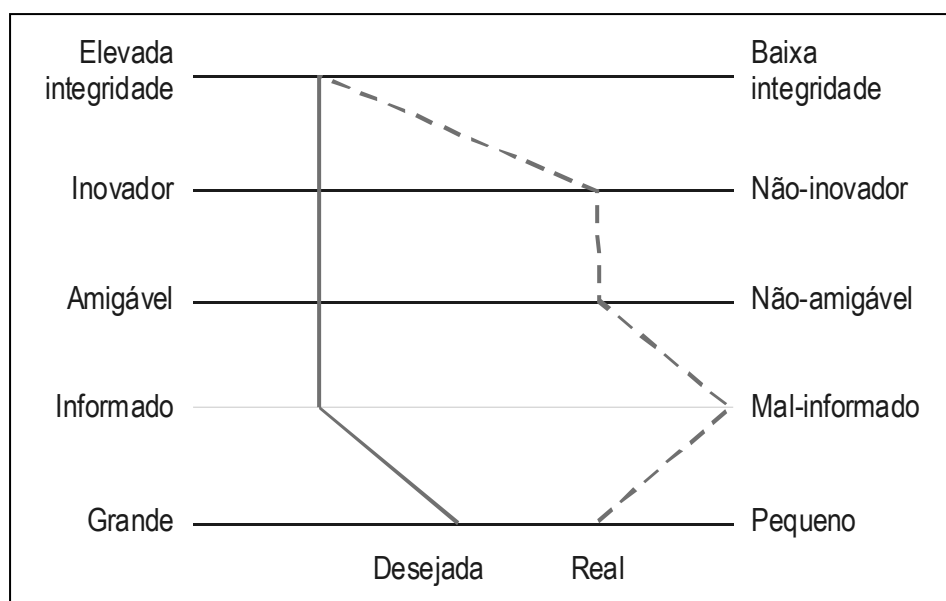


Figura 3: Conhecimento da Imagem

Fonte: Kotler; Armstrong, 1999, p. 418.

Assim, a partir do diagnóstico de uma investigação sobre a imagem de uma empresa o que pode e/ou deve ser feito? Descubra na próxima subseção.

### 3.1.2 – PLANEJAMENTO E CONTROLE DA IMAGEM

Continuemos utilizando o exemplo de Kotler e Armstrong (1993, p. 418 – 419) que nos ajudará a entender como utilizar as ferramentas do composto da comunicação (abordaremos com mais profundidade na Unidade 4) para que alcance a imagem desejada (pontilhado contínuo na Figura 3).

Percebemos que o banco gostaria de ser visto como um prestador de serviços mais amigável e pessoal.

A empresa agora deve desenvolver um plano de Marketing para alterar sua imagem atual no sentido da imagem desejada. Suponha que o banco deseje primeiro melhorar sua imagem em termos de sua capacidade para proporcionar serviços amigáveis e pessoais. A medida-chave, é claro, é realmente proporcionar serviços mais amigáveis e pessoais. O banco pode empregar e treinar os melhores caixas e outros funcionários que lidam com os clien-

tes. Pode mudar sua decoração para fazer com que suas instalações pareçam mais aconchegantes. Uma vez que tenha certeza de ter melhorado seu desempenho em importantes pontos de medidas de imagem, o banco pode projetar um programa de Marketing para comunicar a nova imagem aos clientes (vejam, não adianta investir na melhoria e correr o risco de que não seja percebida, precisamos anunciar!). Usando relações públicas, o banco pode patrocinar atividades comunitárias, enviar seus executivos para entrevistas com negociantes locais e grupos cívicos, oferecer seminários públicos sobre economia doméstica ou lançar folhetos para a imprensa sobre importantes atividades bancárias. Em sua propaganda, o banco pode se posicionar como “o banco amigável e pessoal de sua vizinhança”.

Percebem? Todas essas ações são constituídas por meios que permitem *comunicar* o reposicionamento.

A *propaganda de imagem corporativa* é uma das principais ferramentas à disposição das empresas para fazerem seu Marketing para os vários públicos. Elas podem adotar a propaganda de imagem corporativa para construir ou manter uma imagem favorável durante muitos anos. Ou podem utilizá-la para combater efeitos que poderiam prejudicar sua imagem.

Tais esforços de Marketing Institucional somente podem funcionar se a organização realmente se adequar à imagem projetada. Nenhum volume de propaganda e de relações públicas pode enganar o público por muito tempo se a realidade não se igualar à imagem.

Além disso, uma organização deve pesquisar seu público de tempos em tempos para descobrir se suas atividades estão melhorando sua imagem. As imagens não podem ser mudadas da noite para o dia: os fundos para campanhas são geralmente limitados e as imagens públicas tendem a resistir a mudanças. Se a empresa não está fazendo progressos, ou sua oferta de Marketing ou seu programa de Marketing Institucional terão de ser mudados (Kotler; Armstrong, 1993, p. 418-419).

Perceba que cada vez mais necessitamos de informações sobre as diversas ferramentas mercadológicas disponíveis para a formação da imagem corporativa. Atualmente, nenhuma empresa direciona seus esforços de Marketing exclusivamente para fins comerciais, porém o Marketing Institucional não está restrito à imagem nem à empresa. Ele envolve também o

desenvolvimento de um produto especial, a idéia – da qual resulta a imagem –, e todo o universo variado das organizações, que atendem e influenciam públicos (lembrem de nossa Figura nº 2) de interesse comum para elas mesmas e para as empresas (Vaz, 1995).

Quando a organização tem como seu produto um serviço, que por sua natureza é intangível, a imagem institucional é fator crítico de sucesso. Em serviços, muitas vezes, é a única parte “tangível” para percepção do cliente.

A Figura 4 apresenta os tipos de Marketing a se utilizar para trabalhar com a imagem desejada e a percebida.



Figura 4: Três Tipos de Marketing no Setor de Serviços.

Fonte: <[http://internet.comunicacao.sp.gov.br/ppts/marketing\\_gov.ppt](http://internet.comunicacao.sp.gov.br/ppts/marketing_gov.ppt)>

Podemos notar que o exemplo é ligado à prestação de serviço público e que para cada um dos três públicos apresentados, utilizará uma abordagem específica de Marketing. Com seu público interno fará uso do Endomarketing, que é suporte para o Marketing Interativo que se dará com os usuários dos serviços, na figura denominados cidadãos. Por sua vez, toda a gama de interações com a comunidade está representada pela denominação de Marketing Externo.

Finalizando, para reforçar o que vimos até agora, o quadro traz os principais pressupostos da boa gestão de Imagem.

<b>Patrimônio de qualquer empresa – impacto na visão que o cliente tem da comunicação</b>
➤ Imagem comunica expectativas
➤ Imagem é um filtro que influencia a percepção das operações da empresa
➤ Imagem é uma função das expectativas dos vários públicos
➤ Imagem tem impacto interno
➤ Importante compreender que a imagem é aquilo que existe na realidade, a imagem não é o que se comunica, se a imagem comunicada não corresponde à realidade
➤ A percepção dos destinatários da imagem projetada (públicos) é que definirá a imagem real ou percebida.

Quadro 1: Importância da Imagem

Fonte: Adaptado de <[http://internet.comunicacao.sp.gov.br/ppts/marketing\\_gov.ppt](http://internet.comunicacao.sp.gov.br/ppts/marketing_gov.ppt)>.

As assertivas do quadro nos encaminham para a próxima seção, em que entenderemos que a imagem é aquilo que se posicionará na mente dos públicos e conseqüentemente fará uma marca – a MARCA (desculpem o trocadilho, mas é isso mesmo!)

## Seção 3.2

### Posicionamento e Estratégia de Marcas

O conceito de posicionamento ganha força no âmbito do Marketing a partir do livro clássico de Al Ries e Jack Trout *Posicionamento – como a mídia faz sua cabeça*. Estes autores afirmam que “o posicionamento começa com o produto; uma peça de merchandising, um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa. Talvez você mesmo” (1989, p. 2).

Os autores, então, nos permitem ampliar a abrangência do termo. Podemos nos posicionar no mercado (Marketing Pessoal) como fazem os artistas e políticos, na dimensão do Marketing de Celebidades, a área do Marketing Pessoal que se ocupa da nossa carreira

profissional e se denomina Marketing de Credenciais (Não se espantem! Há muito mais denominações para as aplicações do Marketing!); posicionamos produtos ou cursos superiores (Marketing de Produtos, Marketing de Serviços); ou ainda o que será o nosso objeto de estudo: posicionamos empresas e instituições (Marketing Institucional, Marketing Corporativo).


O nosso objetivo está centrado no Marketing Institucional (em que também podemos agregar a dimensão do corporativo, às vezes utilizado como sinônimo), portanto vamos destacá-lo.

Ries e Trout (1989) afirmam que o posicionamento não é o que nós definimos como posicionamento, ou seja, não é o que fazemos com o produto ou a empresa, mas o que fazemos com a cabeça do cliente, consumidor ou público-alvo.

Em suma, posicionamento é como somos "percebidos", "registrados" na mente dos nossos públicos. Então, as ações, imagens que emitimos, são consubstanciadas na mente do nosso consumidor do modo como eles nos percebem! Convenhamos que não é algo simples!

Como exercício, pensem em alguns produtos bem posicionados, normalmente mediante um excelente slogan, como:

 <p>Skol – a que desce redondo</p> <p>Imagem disponível em: &lt;<a href="http://www.hploco.com/sckoltados/images/Skol">www.hploco.com/sckoltados/images/Skol</a>&gt;. Acesso em: 20 ago. 2008.</p>	 <p>Leite Moça – fazendo maravilhas desde 1921</p> <p>Imagem disponível em: &lt;<a href="http://www.inda.org.br/imagens/ed72/aplicacao01.jpg">www.inda.org.br/imagens/ed72/aplicacao01.jpg</a>&gt;. Acesso em: 20 ago. 2008.</p>
---	---

 <p>Bom Bril – 1001 utilidades</p> <p>Imagem disponível em: &lt;<a href="http://foolishbr.blogspot.com/2008/03/hino-nacional-privatizado.html">http://foolishbr.blogspot.com/2008/03/hino-nacional-privatizado.html</a>&gt;. Acesso em: 20 ago. 2008.</p>	<p>Agora continue...</p>

Percebem o que é se posicionar na mente dos públicos? Não menciono diretamente consumidor, pois é provável que nem utilizemos alguns produtos identificados, mas acabamos gravando a marca e o posicionamento.

O conceito de posicionamento significa que, para os clientes reconhecerem o valor e guardarem boa lembrança de um determinado produto (no caso do Marketing Institucional, o produto é toda a organização), é necessário que fique muito claro o que este produto

representa. Em uma sociedade inundada por informação, a única possibilidade de uma marca ser lembrada e reconhecida é ocupando a mente dos consumidores com uma mensagem muito clara e bem forte. Um produto bem posicionado representa uma categoria específica, com foco, ganhando espaço e reconhecimento justamente pela força da mensagem.

Então, vejam: no exercício anterior, começamos a envolver as idéias de posicionamento, marca, imagem. E, na verdade, a separação é feita por uma razão óbvia – facilitar nosso estudo e entendimento – pois, na aplicação, são conceitos e ações indissociáveis.

O posicionamento acontecerá por meio de imagens (mensagens mediante diversos canais que a organização e a opinião pública estarão emitindo) e o reforço, a capacidade de registrar e retornar o conceito (mensagem) e nominá-la acontece por meio da MARCA.

Não nos cabe aqui aprofundar noções de marca, pois vocês estudam marca ao estudarem produto, mas apenas para ter um enunciado presente. Utilizaremos a noção mais tradicional que emana da American Marketing Association (AMA). Marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de uma fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes” (Kotler; Keller, 2006, p. 269).

É sabido que o valor da marca depende do conceito que ela representa no mercado. Assim sendo, para as empresas as marcas representam uma propriedade legal incrivelmente valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor, ser comprada e vendida e, ainda, oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para seu proprietário (Kotler; Keller, 2006, p. 269).

Desta forma, podemos inferir que o Marketing Institucional tem como tarefa primordial zelar pela imagem e posicionamento da marca da instituição/organização.

Várias são as formas de agregar valor a uma marca e se diz popularmente que “quem não é visto não é lembrado”. Assim, a visão estratégica para a criação de ações que podem valorizar uma marca, desde a determinação de formas de divulgação até a integração da comunicação empresarial de modo a maximizar o aproveitamento da verba utilizada em cada ação, deve ser o foco de ações do Marketing Institucional.

Agora, trataremos de como fazer chegar aos públicos visados as informações vitais. Este é o tema de nossa próxima Unidade.





## Comunicação Institucional ou Corporativa



Os públicos que acompanham com interesse a vida das empresas são justamente aqueles que identificamos na Unidade 1, ou seja, são “os consumidores, distribuidores, empregados, fornecedores, concorrentes, investidores, acionistas, governo, organizações não-governamentais, comunidades e, em especial, a mídia,” utilizando-nos dos públicos enunciados por Silva Neto (2006, p. 240).

O mesmo autor vai nos subsidiar com os parágrafos seguintes em que discorre sobre comunicação corporativa e, como já comentei com vocês, pode ser usada como sinônimo de institucional e, neste caso, é perfeitamente compatível. Assim, repasso-lhes seu texto.

A **comunicação corporativa** é o meio que a empresa usa para se comunicar com seus públicos e que consiste em diversos elementos, como marcas, produtos e serviços, divulgações pela mídia, anúncios de propaganda, patrocínios, eventos, relatórios, balanços financeiros, página na Internet, entre outros.

Ela tem a função de acompanhar as tendências sociais, políticas, econômicas e culturais, de modo que as empresas possam criar imagens e projetar suas mensagens. Cabe a ela aproveitar as oportunidades ou criar situações adequadas para que as empresas possam se comunicar de maneira eficaz, entender e capitalizar o interesse dos públicos e escolher a melhor combinação possível de canais de comunicação. No ambiente interno das empresas a comunicação corporativa tem como finalidade gerar uma atmosfera de confiança, capaz de motivar as pessoas na realização de suas funções.

“A comunicação corporativa é um instrumento importante para as empresas se defenderem de ataques de grupos contrários ou para evitar ou minimizar as conseqüências futuras de problemas reais detectados em suas atividades operacionais” (Silva Neto, 2006, p. 40).



O autor menciona Jack Welch, considerado um dos maiores comunicadores corporativos da atualidade e que presidiu a General Electric (GE) de 1980 a 2001, que aponta a existência de uma forte associação entre a comunicação corporativa e o planejamento estratégico (lembram quando mencionamos a importância da missão e visão institucional?), a ponto de a comunicação ser um valor essencial para transformar uma empresa e sustentar sua vitalidade. Welch considera que as empresas devem ter como preocupação contínua as suas práticas empresariais, analisando o impacto de suas decisões junto aos diferentes públicos, avaliando os sucessos e as falhas e discutindo novas idéias dentro e fora da empresa. (Silva Neto, 2006, p. 240-241).

Para que a comunicação emanada por todo o complexo organizacional não se disperse e atinja seus alvos de forma sinérgica, atualmente tem criado significado a proposta denominada Comunicação Integrada de Marketing (CIM). Sob esse conceito a organização integra e coordena cuidadosamente seus vários canais de comunicação – anúncios de mídia de massa, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e todos os outros, a fim de enviar uma mensagem clara, coerente e poderosa sobre a organização e seus produtos (Shimp, 2002, p. 40).

CIM é o realinhamento das comunicações a fim de observá-las do mesmo modo que os públicos as vêem – como um fluxo de informações provenientes de fontes indistinguíveis. Se nosso objetivo é *posicionar* nossa organização na mente dos públicos de modo favorável nossas mensagens devem estar relacionadas umas com as outras; não podem entrar em conflito com mensagens já armazenadas anteriormente na mente dos públicos com os quais a instituição interage.

Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994, p. 28-29) fazem interessante alerta:

À medida que o mundo se torna mais complexo e que as pessoas gastam mais tempo selecionando informações para ajudá-las na importante tarefa de viver, há menos tempo e espaço para informações, dados ou conceitos sobre o produto ou o serviço do anunciante. Assim sendo, o anunciante deve fornecer motivos para a pessoa processar sua informação.

Por isso, a empresa deve comunicar a sua personalidade (ditada pela missão, visão, lembram?) e não pode afastar-se dela quando comunicar sobre si mesma. Kapferer (2003, p. 385) alerta que “a comunicação dita de empresa tem por objetivo torná-la mais transparente. Ela revela o físico da empresa, seus recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Ela esclarece suas ambições enquanto agente econômico”.

Cabe acrescentar que organizações que são agentes sociais terão esse escopo na sua missão e como tal agente é que se posicionará.

A comunicação dita “institucional” enuncia os valores da empresa: ela é o porta-voz da alma e da vocação da empresa. Não é por acaso que essa forma de comunicação cresce. O público exige das grandes empresas que elas legitimem sua atividade. A eficiência econômica e financeira não é suficiente, as empresas devem demonstrar sua justificativa social. Quanto mais importante é uma empresa – seja em nível mundial, para as multinacionais, seja local, para uma PME (Pequena e Média Empresa) – mais ela deve se preocupar com sua faceta “institucional”, com sua inserção na sociedade, com seu valor cívico e moral no sentido mais amplo. A comunicação institucional assinala a contribuição da empresa para a coletividade: esse último termo é crucial. Não se trata mais de se dirigir ao financista, ao assalariado, ao consumidor, ao fornecedor, mas ao cidadão em cada um deles. O conteúdo da comunicação institucional é moral, político ou filosófico (Kapferer, 2003, p. 385).

Agora que temos claro o que significa a comunicação institucional ou corporativa, abordaremos quais são os seus objetivos e como ela se manifesta nos componentes da mídia.

## Seção 4.1

### Objetivos da Comunicação Institucional e sua Manifestação nos Componentes da Mídia

Neste tópico apresentaremos as variadas modalidades que a comunicação institucional (ou corporativa) pode assumir e, de cada uma, enumera-se os objetivos e ações principais. Cabe lembrar que aqui estamos avaliando o composto promocional na sua utilização específica para Marketing Institucional. Na sua configuração mais ampla você terá oportunidade de estudá-lo no componente curricular Promoção, Propaganda e Mídia.

Começamos com a propaganda, e para esta discussão utilizarei o texto de Silva Neto (2006), que considero muito apropriado e mantereí a sua denominação “Propaganda Corporativa”, para que você desenvolva a agilidade de incorporar as duas denominações – Institucional/Corporativa – que se apresentam na literatura. Esse tipo de propaganda pode

ser manifestado por meio da propaganda corporativa, de assessoria de imprensa, de relações públicas, do clima organizacional, de atividades de comunicação institucional, ou ainda, apoio, alianças e parcerias. Conheça mais sobre cada uma delas.

#### a) Propaganda corporativa

A **propaganda corporativa** é o uso da comunicação paga com vistas a garantir a divulgação adequada de fatos de interesse de uma empresa nos meios de comunicação e beneficiar assim sua reputação. Isso ocorre, principalmente, quando, por razões diversas, a mídia espontânea não divulga de forma suficiente os assuntos da empresa.

Considere, por exemplo, a necessidade vital de uma empresa em obter espaço na mídia para esclarecer o público sobre a sua versão dos fatos sobre uma grave crise e informar as providências que está tomando para resolver o problema. A única forma de garantir o acesso aos veículos mais indicados e de maior audiência, com o espaço e impacto convenientes, é por meio da comunicação paga.

Isso, obviamente, não significa que a mídia espontânea não deva ser utilizada no processo de comunicação, por meio de entrevistas e *releases* (são textos informativos da empresa enviados aos órgãos de comunicação, exemplo: jornais), porém convém lembrar que a empresa não tem controle sobre a mídia, ainda que conte com um excelente trabalho de assessoria de imprensa.

A propaganda corporativa pode realizar as seguintes funções:

**Criar ou rejuvenescer a imagem da organização:** são usados anúncios corporativos para divulgar as alterações no nome da empresa, organização ou instituição (escolhemos sempre a denominação mais apropriada ao nosso caso específico), informar o público sobre novos objetivos, anunciar fusões e criação de novas empresas, divulgar estratégias de crescimento e outras informações de interesse da empresa.

**Divulgar o ponto de vista da organização:** são usados anúncios de esclarecimento na tentativa de dar a versão da empresa a situações em que há percepções negativas, crises, controvérsias públicas e que envolvem ameaças de consumidores, governos ou comunita-

des. Dependendo de cada caso, os anúncios podem ser assinados pela empresa ou por uma entidade setorial ou, ainda, por terceiros com reconhecida credibilidade pública. Nessa mesma linha, também são vinculados artigos ou informes publicitários nos quais a instituição, diretamente ou por meio de terceiros, defende seu ponto de vista.

**Divulgar ações de responsabilidade social da organização:** são empregados anúncios institucionais criativos para divulgar que a empresa patrocina boas causas em benefício da sociedade, sobre ecologia, saúde, cultura, educação, entre outros. O objetivo desses anúncios é assegurar que essas ações tenham boa divulgação e proporcionem a imagem de organização cidadã corporativa responsável. As empresas que trabalham com produtos que podem gerar controvérsia pública, como cigarros, biotecnologia, petróleo, bebidas e produtos farmacêuticos, utilizam-se com frequência desse tipo de anúncio.

**Fortalecer a imagem financeira da organização:** são usados anúncios financeiros para produzir boa imagem da empresa junto ao mercado de capitais, representado principalmente por investidores, analistas e outros profissionais da área. As empresas se utilizam de anúncios pagos para transmitir informações sobre seu desempenho, vantagens competitivas e perspectivas de resultados futuros e esperam com isso valorizar suas ações em bolsas de valores e facilitar a capacitação de recursos no mercado de capitais (Silva Neto, 2006, p. 244-245).

Percebam que empreguei os termos empresa, organização, instituição para não ficarmos tentados a pensar que o enunciado serve só para um tipo de organização!

## b) Assessoria de imprensa

Constitui-se em uma importante ferramenta para o Marketing Institucional – sua tarefa é divulgar as atividades e opiniões da organização para a imprensa, facilitando o fluxo de informações entre a empresa ou instituição e seus públicos. À assessoria de imprensa cabe recolher informações, organizar, elaborar textos para os veículos de comunicação. Entre suas atividades destaca-se ainda a convocação de entrevistas coletivas, acompanhamento de representantes da organização a programas de rádio, televisão, jornais.

A preocupação do setor é propiciar que se fale bem da empresa, a publicidade existe para isso. E, quando a imprensa e os formadores de opinião desempenham esse papel de difusores é muito importante, pois são as pessoas e instituições alheias que estão emitindo uma opinião sobre a empresa. Assim, a credibilidade da empresa é respaldada e fortalecida também pela mídia.

### **c) Relações Públicas**

Em alguns momentos pode-se sobrepor as atividades das relações públicas com as da assessoria de imprensa. Nas organizações em que as atividades são separadas é essencial que trabalhem integradas.

Usualmente se concebe que a prática de relações públicas envolve planejar, implantar e instituir o processo total de comunicação institucional da organização como recurso estratégico de sua interação com os diferentes públicos. Cabe-lhe ordenar todos os relacionamentos com esses públicos, buscando gerar conceito favorável sobre a organização, capaz de despertar no público credibilidade, boa vontade para com a organização, suas atividades e seus produtos.

O serviço de relações públicas concentra-se na identidade da organização e na sua filosofia, tendo por alvo a imagem projetada na opinião pública.

### **d) Clima Organizacional**

O ambiente interno é o primeiro espelho a refletir a imagem das organizações. Se apresentar problemas, a imagem projetada gerará distorções. O Endomarketing é a atividade ligada à gestão de pessoas apropriada para atuar no planejamento de Marketing interno, com vistas a seu reflexo nos públicos organizacionais.

A comunicação interna, sob suas diferentes formas – comunicação gerencial, administrativa, jornais internos, intranet – também deve estar integrada ao CIM, fortalecendo os sustentáculos da imagem institucional.

### e) Atividades da Comunicação Institucional

Reforçando o propósito de CIM (Comunicação Integrada de Marketing) é importante atentarmos para a abordagem de Silva Neto (2006, p. 240-241):

A experiência recomenda que a comunicação corporativa não seja uma atividade isolada. Deve contar com profissionais com formação em Administração de Empresas e não somente em Jornalismo ou Comunicação, e se reportar ao presidente ou diretor executivo para ter credibilidade, atenção e suficiente importância dentro e fora da empresa. Seus representantes precisam estar envolvidos nos processos de planejamento estratégico e de tomada de decisões, de modo a somar forças e conhecimento para construir e manter a reputação da empresa.

### f) Apoio, Alianças, Parcerias

Para conquistar, garantir ou melhorar seu espaço no mercado e na sociedade, as organizações podem desenvolver uma série de atividades. O Marketing Institucional, portanto, muitas vezes estará ligado a outras instituições para valorizar sua imagem. Normalmente o apelo ideológico de parceria deve ser compartilhado pelas organizações parceiras. No momento em que empresas ligam seu nome a eventos e realizações de interesse comunitário, estará usufruindo da imagem positiva da causa apoiada. Além disso, as empresas estão cada vez mais imbuídas das práticas de responsabilidade social, em que exercitam o compromisso que a sociedade lhes cobra. A empresa socialmente responsável, portanto, assume postura proativa e participa na busca de soluções para problemas sociais.

Assim, cada vez mais as empresas buscam relacionamentos com outras instituições, principalmente aquelas ligadas à cultura, esporte, ações sociais, instituições de caridade, para que ambas obtenham benefícios.

De um modo geral esse relacionamento acontece na forma de patrocínio. No que patrocínio se diferencia de filantropia? Patrocínio é uma relação jurídica em que uma parte cede benefícios à outra em troca de uma contrapartida. É um acordo profissional em que patrocinador e patrocinado buscam objetivos claros e definidos.

Filantropia, por sua vez, está mais ligada a investimento social, que segundo Ashley (2002, p. 58) é uma evolução de meramente fazer donativos de caridade. Na ótica da responsabilidade social, as empresas éticas e comprometidas com a sociedade agem em favor de comunidades necessitadas, não esperando retorno direto e ajustado, como nos casos de patrocínio.

Podemos então considerar que o Marketing Institucional pode estar proximamente relacionado a outras nomenclaturas de Marketing, já bastante disseminadas. Algumas são contempladas na próxima seção.

## Seção 4.2

### Relações de Marketing Institucional com outras Denominações do Marketing

A seguir apresentaremos outras denominações do Marketing que estão estreitamente ligadas ao Marketing Institucional.

#### 4.2.1 – MARKETING CULTURAL

Na dimensão de suporte ao Marketing Institucional, considera-se como sendo toda ação de marketing que usa expressões culturais como veículo de comunicação para difundir o nome, o produto ou fixar imagem de uma organização patrocinadora.

Como exemplo podemos considerar o patrocínio de um show em que a empresa pode associar sua marca à música, como encaminhar outras ações integradas: oferecer amostras do produto (promoção), distribuir ingressos aos funcionários (endomarketing), informar aos clientes sobre o show que a empresa promove e várias outras ações possíveis e que a imaginação propicie integrar.



## 4.2.2 – MARKETING ESPORTIVO

Também a associação da instituição propicia ao esporte força à marca. O Marketing Esportivo promove ações voltadas à divulgação e associação com entidades esportivas.

Araújo (2002) relaciona como objetivos do Marketing Esportivo: aumentar o reconhecimento público, reforçar a imagem corporativa, estabelecer relações com segmentos específicos do mercado, envolver a organização (empresa) com a comunidade e também conferir credibilidade associando-se à qualidade e emoção do evento ou esporte patrocinado.

O Marketing Esportivo pode envolver várias atividades como patrocínios, criação e exploração de eventos, licenciamento de produtos, fabricação e venda de material esportivo.

Modernamente surge mais uma denominação ligada ao Marketing Esportivo, ou seja, *naming rights*, que consiste na prática de dar nome a uma instalação ou espaço físico, usufruindo benefícios como reforço de mídia, imagem, *merchandising*, e o clube recebe valores que auxiliam em sua gestão financeira.

Exemplo recente foi a associação em 2005 do Atlético Paranaense com a Kyocera Mila América – uma das empresas líderes no manuseio de documentos digitais. O contrato foi encerrado em março de 2008.

## 4.2.3 – MARKETING ECOLÓGICO

Quando o ambiente natural assume proporções de preocupação global e ocupa uma dimensão de condicionamento mercadológico. As organizações passam a se aliar a programas e causas voltadas à preservação e recuperação ambiental, como plantar uma muda de árvore a cada produto adquirido, por exemplo.

## 4.2.4 – MARKETING SOCIAL

O estudo de Marketing Social é um aspecto relativamente recente no âmbito do Marketing. Surge quando se passa a considerar Marketing como agente de trocas que transcendem, ultrapassam as esferas meramente econômicas.

O Marketing passa a ser considerado como um instrumento social pelo qual um padrão de vida é transmitido à sociedade e, portanto, tem responsabilidade social mais ampla, envolvendo toda a sociedade com seus públicos e trocas e não só as empresas e seus consumidores.

Afirma-se que o papel do Marketing deve estar sintonizado mais com a melhoria social que com ganho econômico, com aspirações humanas mais que com necessidades, em suma, constitui-se em estratégias que se voltam a mudanças sociais. Está intimamente ligado ao conceito de responsabilidade social.

Responsabilidade social, ética, qualidade de vida, despontam como as grandes cobranças feitas ao Marketing em seu escopo mais amplo (Froemming, 2002b, p. 12) que é aquele foco do Marketing Social no empreendimento de promover melhorias para a sociedade.

#### **4.2.5 – MARKETING DE CAUSA SOCIAL**

Esta denominação de Marketing está voltada a campanhas que buscam um esforço organizado, feito por um grupo (agente da mudança) visando a convencer outros grupos (os escolhidos como alvo) a aceitar, modificar ou abandonar idéias, atitudes, práticas e comportamentos.

Podemos mencionar inúmeros fatores e causas sociais. Alguns são ligados a questões de saúde: alimentação equilibrada, exames para detecção de doenças precoces, vacinação, dentre outras.

Ações podem estar direcionadas a diminuir riscos: direção sem álcool, uso de cinto de segurança, uso de preservativos para sexo seguro, etc.

Ações ligadas ao meioambiente: coleta seletiva de lixo, uso de materiais biodegradáveis, dentre outros.

A dimensão destes enfoques especiais de Marketing (Cultural, Esportivo, Ecológico, Social e de Causa Social) são alguns que potencializam a transmissão de uma boa identidade institucional.

#### 4.2.6 – VOLUNTARIADO EMPRESARIAL

Voluntariado é um tema novo nas organizações e vamos abordá-lo sucintamente aqui por também considerá-lo uma forma de as organizações darem vazão a seus princípios ideológicos e como fonte de reforço à imagem organizacional.

A prática do voluntariado empresarial chega ao Brasil por meio de filiais de empresas internacionais que trouxeram suas práticas de voluntariado, que despontou nos Estados Unidos na década de 70. As práticas surgiram como resposta às expectativas crescentes de as organizações agirem de forma socialmente responsável.

As empresas começam a se dar conta de que esta prática agrega benefícios. Kern Allen, em entrevista (<<http://www.portaldovoluntariado.org.br>>), cita como exemplo os benefícios estratégicos das ações de voluntariado para as metas dos negócios. Há um crescimento significativo de empresas privadas brasileiras com trabalhos nas comunidades. Entre 2000 e 2004 a participação pulou de 59% para 69%. São aproximadamente 600 mil empresas que orientam ações de voluntariado.

Anna Peliano, coordenadora geral da pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo Ipea, da qual foram extraídos os dados do parágrafo anterior, destaca as razões que levam ao aumento da prática do voluntariado:

É um conjunto de fatores que leva a empresa a atuar cada vez mais na área social. O primeiro deles diz respeito à questão humanitária, isto é, ajudar ao próximo sempre é gratificante. Um outro fator, que diz respeito principalmente às empresas de grande porte, é a competitividade, a questão da imagem. Finalmente, uma grande parte das empresas já percebe que é difícil ter uma “ilha de prosperidade” no meio de uma região carente ou de um país com muita pobreza.



Para obter mais informações sobre a entrevista com o Dr. Kern Allen acesse: <<http://www.portaldovoluntario.org.br>>.

Na próxima Unidade trataremos da reputação organizacional e o gerenciamento em situações de risco e de crises, pois são momentos em que todo o arcabouço de posicionamento, imagem e marca, construídos ao longo do tempo, são postos à prova. É o momento mais crucial das atividades de Marketing Institucional.

## Reforço à Reputação Institucional e Gerenciamento de Crises



Nesta Unidade vamos entender o que compreende a reputação de uma instituição, como gerenciar crises e o que são comunicações de risco.

### Seção 5.1

## Reputação Institucional

O Marketing Institucional, é possível concluir, desempenha importante papel nas atividades de “polimento de imagens”, na busca de sólida reputação e reconhecimento público para a organização.

O sentido mais usual do Marketing Institucional é o que se volta para a obtenção, preservação e melhoria da imagem da organização no mercado e na sociedade como um todo. É utilizado para formar, manter, consolidar ou mudar conceito público de uma organização.

Quando é que uma organização precisa **mudar** seu conceito?

Em várias ocasiões, tanto para o reforço de situações favoráveis quanto para contornar ocasiões de crise organizacional advinda da opinião pública ou da própria reputação corporativa, ambas abordadas na seqüência.

### a) Opinião Pública

A opinião pública muda continuamente em relação às empresas. “Ela é positiva quando as empresas investem, geram empregos, lançam novos produtos ou patrocinam causas sociais; é negativa quando a mídia divulga notícias a respeito da má qualidade de produtos, sobre falhas e acidentes graves nos processos de fabricação ou referente a comportamentos corporativos irresponsáveis” (Silva Neto, 2006, p. 241).

Cada vez mais as empresas têm de lidar com acusações verdadeiras e falsas em um cenário globalizado, competitivo e com muitos canais de comunicação acessíveis para disseminar as informações.

“As empresas atacadas por problemas reais ou imaginários não podem se dar ao luxo da omissão. Ou agem rapidamente de forma profissional para minimizar os danos potenciais ou acabam pagando mais caro depois para corrigir as conseqüências” (Silva Neto, 2006, p. 241).

### b) Reputação Corporativa

Organizações que ofertam bens e serviços precisam se preocupar com sua imagem pública e preservá-la, bem como, e até com mais rigor, as organizações sem fins lucrativos. Exemplificando podemos destacar, entre outros, escolas públicas, hospitais, organizações políticas, organizações públicas e, mais que todas, as organizações filantrópicas devem emanar ética e transparência nas estratégias e ações.

Sabemos que:

A mídia dedica boa parte de seu trabalho à divulgação de notícias sobre os setores empresariais e, para despertar o interesse da audiência, freqüentemente, divulga também informações que podem gerar controvérsias e, às vezes, colocar em risco a imagem ou a reputação das empresas. Acusações legítimas ou falsas precisam ser respondidas à altura e cabe à comunicação corporativa atuar nesses casos, já que ela é a voz pela qual a empresa se comunica com seus públicos (Silva Neto, 2006, p.240).

Prossegue o mesmo autor destacando que a boa reputação de uma empresa é resultante da coerência geral das imagens percebidas por seus públicos pela identidade que esta forma por meio do uso de nomes, marcas, logotipos, símbolos, slogans, apresentações públicas e visão, bem como do alinhamento desses valores com os interesses dos diferentes públicos.

Percebam a importância dos temas que já tratamos anteriormente: imagens, públicos, identidade, marca, visão e a integração dessas emanções (CIM) que criam o posicionamento das organizações.

Silva Neto (2006, p. 241-244) explora de modo apropriado esse desmembramento. Vamos parafraseá-lo:

A visão, que inspira valores básicos, como filosofias, padrões e objetivos, que asseguram coerência e continuidade nas mensagens corporativas, pode diferenciar uma organização das demais e aumentar o interesse e a percepção positiva de seus públicos, conferindo-lhe boa reputação. Às vezes, porém, essas percepções podem não fazer jus à realidade da empresa e, quando isso ocorre, cabe à comunicação corporativa ajustá-las para criar uma reputação corporativa sustentável e que se mantenha ao longo do tempo.

Além da visão, os nomes, marcas, logotipos, slogans e outras formas de apresentação pública também geram identidade e vantagem competitivas para as empresas, como é o caso da Petrobras, Votorantin, Klabin, Embraer, Alcoa, IBM, Microsoft, McDonald's, Toyota, BMW, HSBC, entre outras. As marcas, em especial, constituem uma dimensão forte de identidade uma vez que estão presentes nos produtos utilizados no dia-a-dia pelas pessoas. E é por essa razão que o valor de uma marca é dado pelo poder de lembranças que ela exerce junto ao público, a fidelidade que possui junto a seus clientes e pela força de imagem associada a esta (lembrem nosso exercício de posicionamento e marca na seção 3.2?).

O alinhamento dos valores da instituição com os interesses de seus diferentes públicos (já abordamos esse tema na unidade que chama a atenção para a amplitude dos públicos) requer atenção ao se comunicar para evitar percepções erradas que possam comprometer a sua identidade. Por exemplo, alunos e professores, geralmente, querem ouvir histórias dis-

tintas, e não raro conflitantes, das universidades. Por exemplo, alunos querem mensalidades congeladas, professores querem salários reajustados. Em empresas os investidores esperam aumento de lucros e dividendos, que podem significar redução de custos com demissões de pessoal, o que os empregados obviamente não desejam. Ambos os públicos, no entanto, tendem a valorizar as realidades positivas de uma empresa, capazes de gerar bons resultados e garantir seus dividendos e empregos. A comunicação institucional deverá, portanto, identificar essas informações de consenso entre segmentos de públicos da empresa e empregá-las na comunicação dirigida ao público em geral".

E quando a crise já se estabeleceu, o que fazer? Para saber mais sobre esse assunto não perca a leitura da seção seguinte!

## Seção 5.2

### Gerenciamento de Crises

Quando uma empresa é atingida por uma crise, seja ela por qual motivo for, é momento de essa organização agir com presteza. Mesmo que uma crise possa provocar um turbilhão, esse é um momento crucial para o gerenciamento, pois toda a história, a tradição, enfim, sua marca, correm grande risco. O que se faz nessas ocasiões?

É neste momento que a sociedade espera seriedade das organizações nas quais ela acredita. Os públicos não esperam organizações que nunca cometam erros; eles esperam, quando tal acontecer, serem informados e tratados com respeito, ética e cidadania.

No quadro a seguir, reproduzimos notícias envolvendo pesquisas sobre reputação e imagens. Leia cada uma delas refletindo sobre o tema estudado.



## ÚLTIMAS NOTÍCIAS

No dia 26 de setembro de 1999, o Wall Street Journal divulgou os resultados de uma pesquisa on-line, realizada um mês antes por Harris e o Reputation Institute. A pesquisa foi elaborada para determinar a posição das maiores corporações dos Estados Unidos quanto à reputação e imagem.



A Johnson & Johnson obteve o primeiro lugar. A Coca-Cola – apesar dos índices negativos de 1999, gerados pelo medo na Europa de contrair doenças pelos produtos da companhia – ficou em segundo lugar. A Exxon, porém, mesmo depois de decorrida uma década do enorme derramamento de óleo no Alaska, não conseguiu se livrar da imagem negativa.

Os entrevistados declararam que a Johnson & Johnson era, por tradição, a maior produtora de artigos para bebês; também avaliam que sua opinião fora influenciada pelo comportamento da companhia diante da crise do Tylenol em 1982 e 1986. A Johnson & Johnson, pelo visto, conseguiu suportar bem a publicidade negativa do Levamisole e do Tylenol.

Fonte: Ronald Alsop. "The Best Corporate Reputations in America". *The Wall Street Journal*, 23 de setembro de 1999, p. B1 and B6.

Fonte: Hartley. *Erros de Marketing e sucessos*. São Paulo: Manole, 2001. p. 175.

Vejam a repercussão da tradição no tempo!

Para algumas empresas a repercussão do gerenciamento da crise repercute favoravelmente – como foi o caso da Johnson & Johnson; para outros desfavoravelmente, no caso da Exxon.

*O que você acha...*

danos ao meio ambiente (Exxon com o derramamento de petróleo) têm mais repercussão que danos à saúde (Tylenol da Johnson & Johnson)? Provocação para nossa análise!



Bem, seguimos agora, avaliando o que se pode fazer em situações de risco e em situações de crise. Silva Neto (2006) é um autor que trata com muita propriedade do tema, portanto continuemos a recorrer ao seu texto para abordar questões de credibilidade, percepção de risco e ruído mental e dominância negativa.

### 5.2.1 – CREDIBILIDADE

Credibilidade é a palavra chave para a aceitação pública de uma empresa, produto ou tema e as técnicas de comunicação de risco permitem desenvolver mensagens críveis que sejam convincentes, claras, concisas e positivas.

Pessoas preocupadas são geralmente desconfiadas e menos receptivas e tendem a aceitar mais facilmente as mensagens nas quais percebam a presença de elementos de confiança e credibilidade. Assim e nessa ordem, elementos como empatia e atenção, honestidade e franqueza têm impacto positivo em pessoas preocupadas.

Outra forma de se obter credibilidade é utilizar o apoio de terceiros com reconhecida credibilidade no processo de comunicação. Uma fonte de baixa credibilidade se beneficia da credibilidade de outra fonte de maior credibilidade que concorda com a sua posição sobre um assunto. Da mesma forma, uma fonte de baixa credibilidade perde ao atacar uma fonte que tenha mais credibilidade junto ao público (Silva Neto, 2006, p. 255).

## 5.2.2 – PERCEPÇÃO DE RISCO

A **percepção de risco** refere-se aos fatores que afetam a compreensão das pessoas diante do risco, ou seja, preocupação, medo e ansiedade.

Pessoas mal-informadas sobre um determinado assunto tendem a ficar mais preocupadas e a ter percepções de risco maiores que aquelas que conhecem o assunto. Assim, essas pessoas exaltam a importância dos problemas e se tornam mais refratárias aos esclarecimentos.

Como forma de minimizar a percepção de risco, que gera frustrações e resistência de aceitação, Silva Neto (2006) recomenda o uso de mensagens claras e concisas e ouvir com atenção os públicos envolvidos.

## 5.2.3 – RUÍDO MENTAL E DOMINÂNCIA NEGATIVA

Sabe-se que pessoas preocupadas têm dificuldades para ouvir e processar informações. Ao se sentirem ameaçadas, acionam mecanismos de defesa e reduzem a atenção e o interesse pela comunicação. Numa situação assim, é possível minimizar o bloqueio gerado pelo ruído mental limitando o número de mensagens, repetindo e usando comunicação clara e concisa.

Para as pessoas preocupadas e hostis, uma informação negativa gera maior impacto que uma positiva. As pessoas tendem a pensar negativamente e a repetição da afirmação negativa, mesmo quando refutada, acaba reforçando o aspecto negativo. Nessas circunstâncias, recomenda-se o uso de apenas palavras e mensagens positivas. (Silva Neto, 2006, p. 255-256).

Já começamos a entender como as pessoas reagem ao risco; agora vejamos recomendações do autor para uma forma mais eficiente de comunicar situações de risco.

## Seção 5.3

### Comunicação de Risco

A **comunicação de risco** é um conjunto de técnicas desenvolvidas para ajudar as empresas e seus dirigentes a se comunicarem com o público em situações reais ou potenciais de conflito de interesses. É uma abordagem desenvolvida com base em teorias científicas e planejamento para comunicar com eficácia em situações de grande preocupação, baixa credibilidade e controvérsias.

#### 5.3.1 – MODELOS DE COMUNICAÇÃO DE RISCO

Com base nos quatro pontos abordados na seção 5.2, ou seja, credibilidade, percepção de risco, ruído mental e dominância negativa, podemos desenvolver mensagens adequadas para cada situação ou conjunto de situações, que serão empregadas nos modelos de comunicação de risco.

Entre os diversos modelos conhecidos destacam-se o Mapa de Mensagens e o Diálogo com Parceiros (*Stakeholders*), que são muito eficientes para orientar o processo de perguntas e respostas, treinar as pessoas responsáveis pela comunicação nas empresas e imprimir homogeneidade, rapidez e eficiência ao processo de comunicação.

O modelo **Mapa de Mensagens** consiste em elaborar antecipadamente as respostas para um grande número de perguntas previsíveis, com mensagens convincentes, claras, concisas e positivas, que são organizadas e apresentadas por assunto, o que facilita o trabalho dos porta-vozes da empresa. Além de disponibilizar rapidamente as melhores respostas, os mapas reduzem os riscos de respostas incompletas ou erradas, que podem gerar problemas legais ou de imagem.

O modelo **Diálogo com Parceiros** (*Stakeholders*) foi desenvolvido para ouvir e entender as percepções dos parceiros de negócios de uma empresa, proporcionando um canal de comunicação eficiente para administrar situações de conflito antes que elas se transformem

em crises. Consiste em organizar encontros periódicos de representantes da empresa, devidamente treinados, com os parceiros de negócio, como clientes, fornecedores, distribuidores, sindicatos e comunidades, para ouvir e responder suas dúvidas a respeito da empresa e seus assuntos (Silva Neto, 2006, p. 256).

A palavra *stakeholders*, já conhecida de vocês, refere-se aos parceiros e é justamente a maneira pela qual o autor está se referindo a todos aqueles públicos com os quais a organização interage e que já estudamos na Unidade 1.

Bem, e quando o risco redonda em uma crise? Vejamos alguns indicativos para gerenciá-la.

## Seção 5.4

### A Crise

#### 5.4.1 – O QUE CARACTERIZA UMA CRISE

As crises têm algumas características em comum. No princípio surge um assunto que tem o potencial de se tornar crise e que fica restrito ao conhecimento de poucas pessoas ou públicos mais próximos e familiarizados com as atividades da empresa. Se não detectado e resolvido, o assunto passa gradualmente ao conhecimento de outros públicos menos próximos e acaba sendo captado pela mídia que “aperta o gatilho” da crise ao divulgá-lo ao grande público. Com a crise instalada, as autoridades, entidades não-governamentais e políticos se posicionam publicamente e a mídia, pressiona por mais informações e declarações, acirrando o debate e podendo colocar em risco a reputação da empresa. Segue-se, então, um período de busca de soluções e, dependendo da gravidade da crise, ela vai perdendo importância e substância até acabar ou ser esquecida.

As empresas, em geral, estão sujeitas aos riscos impostos por suas atividades operacionais e pelos diferentes interesses do público. Algumas têm o risco presente em sua rotina, como as indústrias de energia e de produtos químicos. Todas, porém, precisam ser proativas e estarem preparadas para enfrentar as crises.

No caso de acidentes naturais, fora do controle das empresas, a tendência do público é perdoar, porém quando os acidentes ocorrem por erro humano ou negligência, as empresas são mal-vistas e sua reputação é gravemente abalada.

De modo geral o público tende a lembrar mais das notícias negativas que das positivas e uma grande crise corporativa sempre terá audiência e espaço na mídia (Silva Neto, 2006, p. 257-258).

Identificada a crise, procedimentos que já passam a compor o Plano de Contingências da empresa podem auxiliar na minimização de seus efeitos.

#### **5.4.2 – ADMINISTRANDO A CRISE**

Muitas empresas erram ao responder às crises com informações insuficientes ou contraditórias, sem coordenação interna ou por utilizarem a mídia espontânea como único veículo de comunicação com seus públicos.

Diante da surpresa de uma crise, a tendência é a empresa entrar em pânico na medida em que é incapaz de responder ao forte assédio da mídia. Esse quadro torna evidente a importância de dispor de uma estratégia proativa e não simplesmente reativa para lidar com as crises.

A experiência comprova que a empresa precisa manter um monitoramento contínuo de seus problemas e agir logo no começo do ciclo da crise ou na fase que precede a sua eclosão. Deve identificar e tomar as providências necessárias para minimizar os problemas e desenvolver estratégias de comunicação com os públicos afetados. Agindo de forma proativa, mesmo os problemas corporativos com potencial de se tornarem crises graves podem ser entendidos, perdoados ou esquecidos pelo público.

Veja a seguir alguns pontos que Silva Neto (2006, p. 258) relaciona para serem considerados em um plano de preparação antecipada para as crises:

- determinar as áreas da empresa que poderiam ser mais afetadas por crises;
- identificar que públicos seriam mais afetados por crises;
- avaliar os riscos para a continuidade das operações da empresa;
- coletar, analisar e disponibilizar todo tipo de informações pertinentes;
- identificar as pessoas e entidades que poderiam auxiliar a empresa em uma crise;
- definir o fluxo de comunicação da empresa com os públicos, inclusive o interno;
- escolher os meios de comunicação mais efetivos;
- definir e treinar equipes de pessoal para cada tipo de crise;
- a comunicação em situações de crise deve ter uma abordagem centralizada;
- definir claramente quem lidera o processo e colocar recursos a sua disposição.

Vimos que a maneira como o processo é partilhado com os públicos tem reflexo na percepção, portanto merece especial atenção.

### 5.4.3 – COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CRISE

Toda crise contém aspectos drásticos que a mídia sabe que causam forte impacto em suas audiências. Os jornais e os noticiários de TV, por exemplo, dedicam grande parte de seu espaço para divulgar crises envolvendo produtos defeituosos, contaminações do meio ambiente, acidentes nos processos de fabricação e de transporte, comportamentos corporativos reprováveis, entre outros.

Com o avanço da tecnologia de comunicação, as crises são divulgadas rapidamente pela Internet e pelos noticiários de TV. Esse cenário de globalização e de rapidez fez emergir nas empresas a necessidade de agir de forma proativa e desenvolver maior capacidade de

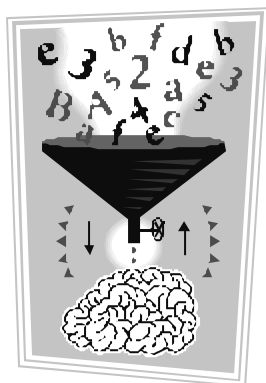
resposta às crises. A ocorrência de uma grave crise em uma subsidiária no Brasil pode influenciar o preço das ações da empresa nos Estados Unidos e vice-versa. O desfecho poderá ser determinado pela maneira como a empresa vai administrar a comunicação (Silva Neto, 2006, p. 257).

Embora os planos preparados com antecipação nunca sejam completos porque as crises nem sempre são iguais ou previsíveis, eles são muito úteis para ordenar rapidamente as primeiras ações no caso de ocorrer uma crise na empresa.

É nestes momentos que o esforço de Marketing Institucional deve atuar com empenho técnico e estratégico, devidamente articulado e coordenado para atingir os resultados desejados.



# Conclusão



Bem, chegamos ao final de nosso texto, o que não significa esgotamento do tema. O Marketing é um campo de estudos em plena ebulição e sempre apresenta novos enfoques, novas relações. Quem gosta do tema, e acaba se apaixonando pelo Marketing (como é o meu caso!) está sempre em busca das novas abordagens!

Meu propósito com este texto é enunciar para vocês o campo do Marketing Institucional, que ainda não está bem delimitado, sendo comum encontrarmos concepções que o consideram como Marketing Esportivo, Marketing Religioso e até Marketing Político. Na verdade, estas denominações têm em comum com o Marketing Institucional o objetivo de ofertarem o intangível como idéias, percepções, símbolos, imagens fornecedoras das identidades que cada terminalidade busca propalar.

Muitas vezes podem ser parceiros, como é abordado na seção 4.2, trabalhando intimamente relacionados e alcançando considerável sinergia nessa cooperação!

Espero que tenham apreciado ler o texto tanto quanto apreciei escrevê-lo!



# Referências



ASHLEY, Patrícia Almeida (Org.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARAÚJO, A. G. Placar Favorável. *Revista Marketing*, fev. 2002.

BERKOWITZ, Eric N. et al. *Marketing*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 2003.

COBRA, Marcos. *Plano estratégico de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1989.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. Encontros de serviços em uma instituição de Ensino Superior. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002a.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. A evolução do conceito de Marketing Social. *REA – Revista de Estudos de Administração*, Ijuí: Ed. Unijuí, ano 3, n. 5, jul./dez. 2002b.

HARTLEY, Robert F. *Erros de Marketing e sucessos*. São Paulo: Manole, 2001.

KAPFERER, Jean-Noel. *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Introdução ao Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Introdução ao Marketing*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2000.

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

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. *Comunicação integrada de Marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa*. São Paulo: Atlas, 2005.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. *Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça*. São Paulo: Pioneira, 1989.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

SCHULZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I.; LAUTERBORN, Robert F. *O novo paradigma do marketing: como obter dados mensuráveis através do uso do Database e das comunicações integradas de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SHIMP, Terence A. *Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA NETO, Belmiro R. Estratégias de comunicação corporativa (Corporate Affairs). In: DIAS, Sergio Roberto. *Marketing estratégia e valor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

VAZ, Gil Nuno. *Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens*. São Paulo: Pioneira, 1995.

<[www.cromabrasil.com](http://www.cromabrasil.com)>

<<http://www.natura.net>>

<[http://internet.comunicacao.sp.gov.br/ppts/marketing\\_gov.ppt](http://internet.comunicacao.sp.gov.br/ppts/marketing_gov.ppt)>

<[http://internet.comunicacao.sp.gov.br/ppts/marketing\\_gov.ppt](http://internet.comunicacao.sp.gov.br/ppts/marketing_gov.ppt)>

<<http://www.portaldovoluntario.org.br>>