

BRANDTRENDS

JOURNAL OF
STRATEGIC
COMMUNICATION
AND BRANDING

**TENDÊNCIAS EM
COMUNICAÇÃO
ESTRATÉGICA
E BRANDING**

B821

BrandTrends. -Vol. nº. 1 (out. 2011)- . --Lajeado,RS:/
Observatório de Marcas, 2011-.

Bi-anual
ISSN 2237-8529

1. Comunicação estratégica 2. Branding 3. Marca
4. Marketing I. Título

CDU: 659:658

Ficha catalográfica elaborada por Maristela Hilgemann Mendel CRB-10/1459

SUMÁRIO

ARTIGO: MARCA E COMUNICAÇÃO AMBIENTAL: da distância existente entre o discurso publicitário e a ação efetiva das marcas. Autor: Jean Charles J. Zozzoli	06
ARTIGO: VOANDO SOBRE UM NINHO DE MARCAS: a ancoragem das marcas turísticas no território e no património. Autores: Francisco Dias e Isabel Marques	20
ARTIGO: GESTÃO DE MARCA DESTINO: um estudo aplicado às cidades de Braga e Guimarães Autores: Elizabeth de Magalhães Serra, Luis Silva e José Manuel Carvalho Vieira	41
ARTIGO: MARCAS MUTANTES NA AMÉRICA LATINA Autora: Elizete de Azevedo Kreutz	54
METODOLOGIA: POSICIONAMIENTO Y ESTILOS DE LIBERAZGO metodología de análisis para el desarrollo de posicionamiento desde las teorías de desarrollo organizacional Autor: Sebastián Goldsack Trebilcock	69
ENTREVISTA: <i>BRAND COMMUNICATION</i> E O DISCURSO MULTIMODAL DA MARCA Entrevistada: Carminda Silvestre Jornalista: Mateus Koelzer	74
NOTA: NOTAS SOBRE A ADJUDICATÓRIA EM MARCAS Autor: Denis Borges Barbosa	78
TENDÊNCIAS: <i>BRANDING</i> EN EMPRESAS FAMILIARES Autor: Fernando Olivares Delgado	92
OPINIÃO: CREATÉGIA Creatividad Estratégica Autor: Joel Muñoz	98
RESENHA: ESTRATÉGIAS E PROTOCOLO PARA A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA um valor acrescentado para empresas e instituições Autor do livro: Fernando Ramos Autor da resenha: Paulo Faustino	120
NORMAS DA REVISTA	123

BRANDTRENDS JOURNAL

BRANDTRENDS é a revista científica digital do Observatório de Marcas. É uma revista internacional, de publicação bi-anual, *peer-refereed*, mediada em língua portuguesa, espanhola, inglesa e francesa aberta a colaboradores de todas as partes do mundo interessados na área de Comunicação Estratégica e *Branding*.

Na sua gênese incorpora as (inter)relações e interdependências que caracterizam a vida privada, social e profissional dos nossos dias. Ela nasce dessas redes, dessas conexões, dessas interações que do sonho fazem obra. Proveniente de diferentes continentes, de espaços geograficamente separados por oceanos, atravessa fronteiras espaciais criando um espaço comum global, caracterizado pela vontade de partilha de conhecimento novo, de partilha de preocupações que a todos dizem respeito, quer este seja no Brasil, Chile, Portugal, Espanha, França ou qualquer outro país. Este espaço experiencial, interpessoal e textual dilui as fronteiras da língua, do espaço físico, da cultura para conjuntamente criarmos trabalho relevante, de elevada qualidade, para as nossas vidas, para as organizações e para a sociedade em geral.

Do sonho se materializa a obra com o objetivo de criar um espaço onde os acadêmicos, pesquisadores e profissionais possam conjuntamente encontrar no *interplay* de saberes, um espaço de convivência, de aprendizagem mútua, de crescimento conjunto onde possam ser (re)pensadas as teorias, as práticas, as metodologias e problematizados alguns postulados fundadores de áreas do saber canônico e de práticas profissionais enraizadas nesses saberes de forma a promover a discussão e disseminação do conhecimento gerado por acadêmicos e profissionais de mercado. Os desafios envolvidos neste empreendimento dizem que vale a pena acreditar, porque nunca se sabe de onde e de quem se pode aprender a nossa próxima lição.

BrandTrends não se propõe ser mais uma revis-

ta internacional, em língua inglesa, sobre comunicação estratégica e *branding*, mas posiciona-se como uma revista científica internacional multilíngue, no nicho específico de estudiosos fundamentalmente preocupados com as realidades latinas: América Latina e sul da Europa.

Na mediação de qualidades estilisticamente socioculturais dos autores, pretende oferecer também a possibilidade de resgatar as especificidades, riquezas e peculiaridades das pesquisas efetuadas nessas macrorregiões, nos campos de sua divulgação e da expressão de seus resultados.

A escolha de reunir artigos em diversas línguas procura não só conciliar um espaço de expressão na língua que é própria de uma cultura determinada, com as *nuances* e particularidades específicas, mas também multiplicar o impacto das reflexões acerca das marcas e de suas diversas formas de comunicação nos países de língua latina. Deste modo, enriquecem-se e ampliam-se os meios tradicionais de comunicação entre os parceiros nacionais e internacionais, numa rede que agrupa estudiosos de vários países, possibilitando o aumento de divulgação de trabalhos, contribuindo para a sua qualidade e credibilidade num universo que ultrapassa dimensões regionais ou nacionais.

Assim, num percurso que se pretende transdisciplinar, as contribuições e o diálogo entre áreas compreendidas pelo interesse comum incluem a/o: comunicação; *marketing*; gestão/administração; *design*; linguística; semiótica; direito; contabilidade/ciências contábeis; metodologia de trabalho científico; psicologia; sociologia, história, entre outras.

A revista visa abranger um público alvo constituído por um amplo espectro de áreas que trabalham, direta e indiretamente, com a comunicação e o *branding*, constituído por pesquisadores, acadêmicos, profissionais, alunos e cidadãos em geral, interessados pelas temáticas introduzidas na revista.

Esta primeira edição, que inaugura a Revista BrandTrends, é constituída de textos de autores convidados formando um grande dossiê sobre as Tendências em Comunicação e *Branding*. Um dos temas mais discutidos na atualidade é a sustentabilidade. Jean Charles Zozzoli aborda questões relativas à mídia e à comunicação ambiental a partir da perspectiva da marca em seu artigo “Marca e comunicação ambiental: da distância existente entre o discurso publicitário e a ação efetiva das empresas”. Com um título instigante, “Voando sobre um ninho de marcas: a ancoragem das marcas turísticas no território e no património”, Francisco Dias e Isabel Marques fazem uma reflexão sobre o conceito da marca destino, identificando algumas dificuldades de compreensão do mesmo. Seguindo o mesmo tema, Elisabeth Serra, Luís Silva e José Manuel Carvalho Vieira realizam uma investigação sobre a “Gestão da Marca Destino: um estudo aplicado às cidades de Braga e Guimarães”, que em 2012 serão Capital Europeia da Juventude e Capital Europeia da Cultura, respectivamente. O resultado desse estudo é contribuir para a identificação dos fatores que determinam a procura em dois destinos turísticos portugueses da Região Turística do Norte de Portugal. Elizete de Azevedo Kreutz apresenta um estudo das “Marcas Mutantes na América Latina”. A Marca Mutante é uma tendência crescente de estratégia comunicacional e *branding*; porém, não consolidada provoca conflitos e dúvidas entre os profissionais de *brand/branding*.

Sebastián Goldsack, em “Posicionamento y Estilos de Liderazgo”, apresenta uma metodologia de análises do desenvolvimento de posicionamentos das marcas. Carminda Silvestre concede uma entrevista a Mateus Koelzer sobre “*Brand Communication* e o Discurso Multimodal da Marca”, apresentando a contribuição da Análise do Discurso e da Semiótica Social para os estudos da marca. Denis Borges Barbosa traz sua contribuição em “Notas sobre a Adjudicatória em Marcas”, texto que reúne os estudos de diversos autores na área de Direito Marcário. Fernando Olivares trata de uma temática de vanguarda “*Branding* em Empresas Familiares”, apresentando-as como importantes personagens no cenário econômico, bem como o porquê e o como construir a marca de empresa familiar. “Creatégia”,

com este título e um texto irreverente, Joel Muñoz aborda a marca por diversos ângulos, tendo a criatividade e a estratégia como fundamentais no processo de construção de marca. Paulo Faustino encerra esta primeira edição com a resenha do livro “Estratégias e Protocolos para a Comunicação Corporativa” de Fernando Ramos.

Aos colaboradores, autores e *designers* da BrandTrends, nossos sinceros agradecimentos. Aos leitores, desejamos que o conteúdo seja útil e agradável. Uma boa leitura a todos.

Antonio Hohlfeldt
Carminda Silvestre
Elizete de Azevedo Kreutz
Jean-Charles Zozzoli

EQUIPE

Presidente de Honra:

Joan Costa

Presidente do Observatório de Marcas:

Prof^a Dr^a Elizete de Azevedo Kreutz (UNIVATES/Brasil)

Diretor Científico Internacional:

Prof. Dr. Antonio Carlos Hohlfeldt (PUCRS/Brasil)

Editor Geral:

Prof. Dr. Jean Charles Zozzoli (UFAL/Brasil)

Diretora Editorial Observatório de Marcas:

Prof^a Dr^a Carminda Silvestre (Instituto Politécnico de Leiria, ESTG/ILTEC, Portugal)

Editores Regionais:

Portugal:

Prof^a Dr^a Carminda Silvestre (Instituto Politécnico de Leiria, ESTG/ILTEC, Portugal)

Espanha:

Prof. Dr. Fernando Olivares (Universidad Alicante/Espanha)

América Latina:

Prof. Dndo. Francisco Mas (Universidad Mayor/ Chile)

Brasil:

Prof^a Dr^a Elizete Azevedo Kreutz (UNIVATES/Brasil)

Coordenação Geral :

Prof^a Dr^a Elizete Azevedo Kreutz

Layout e Diagramação:

Edgar Vieira de Azevedo e Luana Quadros

Capa:

Joana Heck

ARTIGO

MARCA E COMUNICAÇÃO AMBIENTAL:

da distância existente
entre o discurso publicitário
e a ação efetiva das empresas¹

Autor: Jean Charles J. Zozzoli²

Instituição: Universidade Federal de Alagoas/UFAL
(Brasil)



RESUMO: O artigo aborda questões relativas à mídia e à comunicação ambiental a partir da perspectiva da marca. Desenvolve, a partir da exploração de documentos e de fatos, uma visão crítica sobre a publicidade e a preservação do meio ambiente. Analisa a questão da sustentabilidade e a exploração de temas relativos ao meio ambiente pela publicidade. Apresenta os resultados de uma pesquisa realizada pela *Association des Professionnels pour une Publicité Responsable* e a *Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie da França*, que evidencia de maneira genérica o distanciamento entre a natureza do discurso publicitário e a complexidade dos discursos que tratam de sustentabilidade.

Palavras-chave: Marca; Meio ambiente; Sustentabilidade.

ABSTRACT: This study approaches issues regarding media and environmental communication from the brand viewpoint. It develops a critique on advertising and environmental preservation through document and fact analysis. Furthermore, it analyzes sustainability, as well as other issues that relate environment to advertising. The results of a research carried out by Association des Professionnels pour une Publicité Respon-



Imagem 02: Vale do Taquari/RS, Brasil
Fonte: Marcos Kreutz (2011)

sable and the Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie in France are presented, showing in a general manner the gap between the nature of the advertising discourse and the complexity of those discourses dealing with sustainability.

Keywords: Brand; Environment; Sustainability.

RESUMEN: El artículo se refiere a cuestiones relacionadas con los medios de comunicación y la comunicación ambiental desde la perspectiva de la marca. Desarrolla a partir de la exploración de los documentos y hechos, una visión crítica de la publicidad y la preservación del medio ambiente. Examina la cuestión de la sostenibilidad y la exploración en relación con el medio ambiente por la publicidad. Presenta los resultados de una encuesta realizada por la Asociación de Publicidad Profesionnels pour une responsable y la Agence de l'environnement et de la Maîtrise de l'Energie Francia muestra de manera general la brecha entre la naturaleza del discurso publicitario y la complejidad de los discursos que tienen que ver con la sostenibilidad.

Palabras clave: Marca; Médio ambiente; Sostenibilidad.

Introdução

Abordarei questões relativas à mídia e à comunicação ambiental a partir da perspectiva da marca. Sob esse ângulo, esse assunto se inscreve nos temas da responsabilidade social³ das empresas.

A questão ultrapassa a simples comunicação

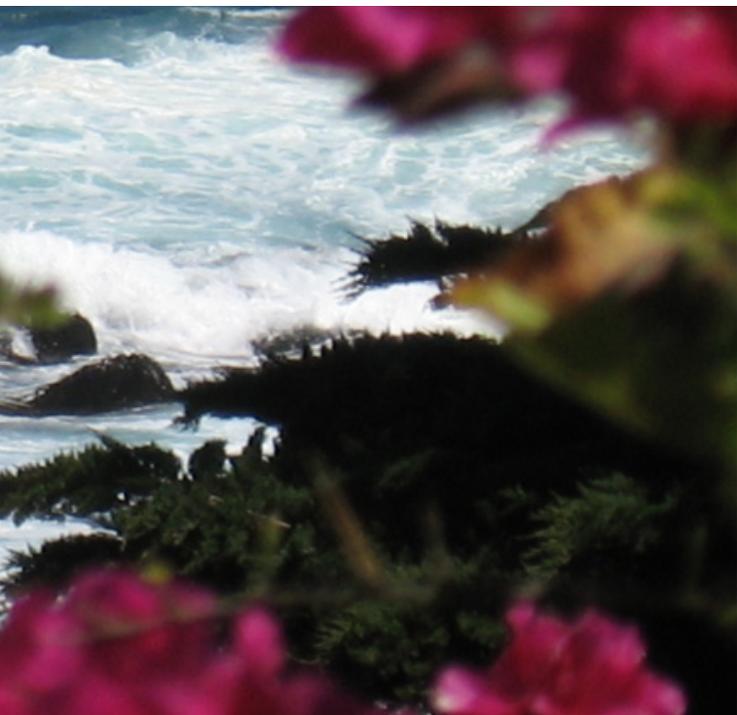


Imagem 01: Isla Negra/Chile - Fonte: Elizete Kreutz (2008)

publicitária, fortemente destacada tanto por ambientalistas críticos como por jornalistas e cidadãos em geral. Envolve não somente as relações públicas e o *transmarketing*⁴, mas o que, na esteira de Regouby (1988), chamo de comunicação global ou de comunicação (hiper)complexa ou como a chama Fisher - talvez abusivamente - de comunicação total⁵, não devendo ser entendida, aqui na acepção de comunicação mundial, mas sim de comunicação que de uma certa forma agrega e ultrapassa o conceito e a aplicação da Comunicação Integrada⁶.

No entanto, pretendo aqui desenvolver uma visão crítica sobre a publicidade e a preservação do meio ambiente, o que conhecemos também como sustentabilidade, por ser a publicidade a forma de comunicação relacionada à marca mais presente na mídia e mais focada, e ser o espaço deste artigo limitado.

Da evolução da questão do meio ambiente

Todos nós sabemos que a comunicação ambiental se caracteriza – como expressa o jornalista, escritor e ambientalista Vilmar Berna (2008) - como uma ferramenta que tanto pode estar a serviço de grupos e pessoas empenhadas sinceramente na defesa do meio ambiente, como pode ser utilizada por outros, motivados por interesses pessoais ou corporativos, com o intuito de divulgar uma imagem de ambientalmente responsáveis, podendo sê-lo realmente ou não.

Deve-se, portanto, distinguir-se, aqui,

- as matérias e outras formas de comunicação ambiental, produzidas por ONGs e órgãos públicos, cuja finalidade é conscientizar a população, da

- propaganda temática ambiental cujo propósito consiste em conferir valor e credibilidade a empresas e produtos, e das

- coberturas jornalísticas dessas duas vertentes ideológicas.

Sabe-se obviamente que a questão do meio ambiente não é neutra e que a preocupação a seu respeito não data de ontem.

Como bem mostra Correa (1998), numerosos foram os alertas feitos, ao longo da história. No

início foram bibliográficos como, por exemplo,

- já em 1799, no Brasil, o escritor José Gregório de Moraes Navarro preocupava-se com o impacto da destruição ambiental. Alertava para o esgotamento dos solos em áreas cultivadas, propondo a criação de pequenos bosques junto às cidades e vilas e outras medidas para ‘reparar todos os erros da lavoura do Brasil’ (*apud* CORREA, 1998, p. 11).

- por sua vez, George Perkins Marsh, considerado como o primeiro ecologista americano, registrava, em 1864, em seu livro *Man and Nature*, a degradação do meio ambiente, provocada pela ação humana, sinalizando seu caráter crescente e potencialmente irreversível.

Mesmo com o surgimento de graves situações específicas de poluição com seus efeitos lo-



Imagem 03: Isla Negra/Chile
Fonte: Elizete Kreutz (2008)

cais altamente nefastos no final do século XIX e na primeira metade do século XX, até os anos 60 prevaleceu preponderantemente a convicção de que as fontes de recursos naturais eram infinitas e o livre mercado potencializava o bem estar social. A questão do meio ambiente não se inscrevia como uma variável digna de pertinência tanto no campo da Economia quanto no campo da Política.

Porém, após a publicação do livro da bióloga norte americana Rachel Carson, *The Silent Spring*, em 1962, sobre os problemas causados por inseticidas e a divulgação de descobertas científicas relativas às ameaças decorrentes de radiações, resíduos tóxicos etc., esse paradigma dominante viu-se questionado nos Estados Unidos e depois na Europa e outras regiões.



A conferência de Estocolmo sobre o Meio Ambiente Humano promovida pelas Nações Unidas, em 1968, estimulou novos estudos sobre o assunto em foros regionais e multilaterais e nos meios acadêmicos e científicos.

Os veículos de comunicação divulgaram no mundo inteiro os resultados desses estudos e principalmente as conclusões contidas no relatório do Clube de Roma (*The Limits to Growth* 1972) a respeito dos riscos globais dos efeitos da poluição e do esgotamento das fontes de recursos naturais.

Essa difusão que coincidiu com a ocorrência de diversos desastres ambientais, fez da mídia uma aliada influente da preservação do meio ambiente.

Em face dessa situação, a política de controle ambiental de praticamente todos os países era essencialmente reativa, buscando reduzir os efeitos da poluição existente.

Paralelamente, consciente da dimensão política e questionando os modelos econômicos a partir de seus próprios critérios, o pensamento ecológico expandiu-se significativamente, ao ponto do movimento ambiental integrar pensamento e partidos políticos⁷.

Com a mídia focando nos danos ambientais e no esgotamento da capacidade de absorção da poluição, a sensibilização dos cidadãos para os problemas ambientais ganhou novos contornos.

A Câmara de Comércio Internacional (CCI) aprovou “Diretrizes Ambientais para a Indústria Mundial”, conferindo à indústria responsabilidades econômicas e sociais em suas ações que interferem com o meio ambiente.

Essas diretrizes foram acatadas no Brasil, pelo Comitê Nacional da Câmara de Comércio Internacional.

Assim, já na década de 80, junto com a estruturação e universalização do movimento ambientalista, a mídia alertava com bastante ênfase sobre a necessidade de alterar valores sociais e comportamentos contribuindo para acentuar a percepção dos problemas ambientais em escala global. Foi nessa época que, constatando a capacidade limitada dos sistemas naturais da terra e procurando preservar



Imagem 04: Isla do Sol/Bolívia
Fonte: Elizete Kreutz (2007)

as bases ecológicas do desenvolvimento, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento propôs o paradigma de desenvolvimento sustentável⁸.

No final do século XX, contabilizava-se mais de quinze mil grupos ambientalistas, totalizando mais de cem milhões de associados, em sua maioria nos países desenvolvidos. Entidades ambientais como o *World Wildlife Fund*, *Greenpeace* e os *Friends of the Earth* globalizaram-se, mobilizando recursos consideráveis.

No Brasil, o acidente industrial de Vila Sôco em Cubatão, em 1984, que se transformou em tragédia nacional, despertou e ampliou os níveis de conscientização em relação à gravidade dos riscos potenciais⁹. Apesar de estar presente em todas as regiões do Brasil, o movimento ambientalista se concentra no Sudeste e no Sul. O Partido Verde foi fundado em janeiro de 1986, mas obteve seu registro definitivo junto à Justiça Eleitoral Brasileira somente em setembro de 1993. Embora contabilize um crescimento de votos e de visibilidade, não representa uma força política importante no Brasil, ao contrário do que acontece com seus homólogos em alguns países da Europa, notadamente a Alemanha.

No entanto, vale observar que o fortalecimento do movimento ambiental nos anos 80

contribuiu para fazer emergir novos atores de suma relevância nesse processo: os consumidores.

Nesse período de retomada do crescimento econômico nos países desenvolvidos, emergiu o conceito de mercado verde¹⁰.

Nesse quadro, os consumidores, estimulados como cidadãos, além de serem convidados a observar os produtos que fazem uso de selos ambientais, são eventualmente incentivados a aderir às campanhas de conscientização e de boicote a produtos julgados danosos ao meio ambiente.

A conscientização progressiva e comprometida de parte da população ocasionou mudanças nas escolhas de consumo, privilegiando a melhoria de fatores não-materiais como a qualidade do meio ambiente, pois determinados grupos de consumidores começaram a expressar a sua consciência ambiental através de seu poder de compra e escolha.

Como intermediários entre consumidor e fabricante, os varejistas exerceram um papel de grande importância, quando, para atender a determinadas preferências dos consumidores, começaram a pressionar seus fornecedores para modificar os produtos que fabricam e/ou seus respectivos processos de produção.

A agregação ambientalistas-varejistas-con-

sumidores acabou coagindo intensamente os produtores, fazendo com que muitas empresas dirigissem seus esforços de comercialização também para os consumidores verdes.

Concomitantemente, as manifestações dos ambientalistas, direcionadas em especial aos setores industriais causadores de altos índices de contaminação, ocasionaram o que viria a ser uma redefinição de estratégias de gestão nos meios empresariais. O setor industrial, por ser um dos grandes responsáveis por fontes de poluição, é também o mais diretamente afetado pelas regulamentações ambientais.

Já na década de 90, com a globalização, a mídia universalizou os problemas ambientais que, aliás, foram incluídos na agenda das relações internacionais. Paralelamente, ao tempo em que diversos setores industriais contribuíam para reforçar o paradigma do desenvolvimento sustentável com o estabelecimento de códigos, princípios, normas e critérios próprios¹¹, grupos ambientais e de consumidores, em ações organizadas, passaram a estabelecer diretamente suas próprias exigências em relação ao meio ambiente.

Assim, em 1992 realizou-se no Rio de Janeiro a ECO-92 (a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento), cujo intuito consistia em conciliar desenvolvimento sócio-econômico e conservação e proteção dos ecossistemas da Terra. A Conferência consagrou o conceito de desenvolvimento sustentável.

Nessa época, consultores e estudiosos começaram a publicar livros e artigos em periódicos profissionais sobre *omarketing* verde.

Nesse quadro, muitos governos se viram compelidos a levar em conta e considerar em seus programas as posições ambientalistas defendidas nacional e internacionalmente, ouvindo as entidades atuantes na sociedade.

Passaram a ter de incorporar considerações de outros atores nos cenários nacional e internacional: grupos ambientalistas, associações de consumidores, entidades empresariais, organizações intergovernamentais, agências de desenvolvimento e fundações internacionais (...) favorecendo instrumentos econômicos ou de mercado para o tratamento de



Imagem 05: Vale do Taquari/RS, Brasil
Fonte: Marcos Kreutz (2011)

questões ambientais, entre os quais sistemas de gestão e auditoria ambiental e programas de rotulagem ambiental (COREA, 1988, p. 19-20).

Aí aparece uma nova forma de mídia, muitas vezes desconsiderada pelos pesquisadores. Os selos verdes, criados inicialmente na Alemanha em 1977, são rótulos que identificam produtos comerciais ecologicamente corretos, caracterizando-os assim como tendo um impacto menor sobre o meio ambiente do que produtos similares concorrentes.

Como evidencia Correa (1988, p. 7), alguns anos mais tarde, “outros governos perceberam que poderiam utilizar este instrumento como reforço a suas políticas ambientais, para estimular mudanças nos padrões de produção por intermédio de mudanças induzidas nas preferências dos consumidores”. Os programas de rotulagem ambiental “têm implicações para os fluxos de comércio global e políticas de desenvolvimento sustentável, uma vez que revelam medidas de política ambiental com implicações sobre fluxos de comércio”.

As pressões ganharam ainda mais força, quando começou a se delinear nesse ambiente a figura crescente do “investidor verde¹²” - indivíduo ou instituições que inserem entre seus critérios de análise o desempenho ambiental das empresas nas decisões que concernem investimentos.

A comunicação e os problemas ambientais

Nos últimos anos, a importância da comunicação tornou-se ainda mais premente nas abordagens dos problemas ambientais. Tanto nas discussões sobre a concessão de subsídios nos programas de conscientização, esclarecimento e educação ambiental que almejam um novo equilíbrio quanto na maneira de como os problemas ambientais condicionam o mundo das empresas, levando a humanidade a reescrever as regras de produção, troca e convivência sócio-econômicas.

Pressionado por investidores e consumidores finais, o mercado leva em conta não apenas índices econômicos, mas também aspectos so-



Imagem 06: Marcas Verdes

Fonte: Modificado por Edgar Azevedo (2011).

ciais e ambientais. A sustentabilidade faz parte do planejamento estratégico das grandes corporações. Fala-se do conceito do *triple bottom line* (3Ps): *people*, *planet* e *profit* (pessoas, planeta e lucro) desenvolvido pela consultoria inglesa *Sustain Ability*. No Brasil, o índice de sustentabilidade empresarial é o ISE (BOVESPA) desde 2005, serve para avaliar os riscos dos negócios na bolsa de valores.

Logo, o valor de mercado da maior parte das empresas passou a ser determinado pelos ativos intangíveis não financeiros, sendo que boa parte deles refletem como a marca é vista pela sociedade.

É o começo de uma nova fase para o mundo dos negócios. Para muitos no mercado, o objetivo consiste em produzir novos formatos para mídia, mas poucos estão conscientes de que esses formatos devem ultrapassar a simples propaganda e ser inovadores e éticos, conforme expressa, por exemplo, Christina Carvalho Pinto, Presidente da Full Jazz e sócia da Conteúdos com Conteúdo. Esses formatos podem obviamente se inscrever no gênero documentário, como destaca a publicitária em sua entrevista. Pessoalmente, defendemos que pode ser qualquer uma das feições que constituem a comunicação global ou complexa, contanto que utilizadas com coerência e adequação, tanto temá-



ticas como midiáticas. Com efeito,

no mercado, muitos publicitários e homens de *marketing* ainda não atentaram para a gravidade da situação do planeta e das condições de vida do ser humano (...) O momento atual exige uma reinvenção da sociedade, da gestão política, do estilo de vida, das prioridades e do conceito de consumo (PINTO *apud* ARAUJO, 2007).

De acordo com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento (CEBDS), órgão vinculado ao *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), até 2020, 75% das marcas que atuam hoje com alento estarão enfraquecidas, especificamente por não ter se adaptado à “era da sustentabilidade”.

Empresas importantes como Philips, Boticário, Natura, Faber-Castell e Serasa já perceberam a situação e investem milhões em projetos que as posicionam como um negócio sustentável.

O tema está entre os principais valores de organizações, pois, cada vez mais companhias têm despertado para sua importância e a influência dessa preocupação para o consumidor final (ARAUJO, 1997).

Mas não são todas as empresas que assumem realmente a missão de ser agente de transformação social.

Mesmo se a ecologia está na moda, é difícil não observar a distância existente entre o discurso verde e a ação efetiva de governos e empresas.

Com o fim de fornecer a demonstração real ou ilusória de práticas louváveis e éticas, numerosas transnacionais, já se apropriaram desse tema motor, em sua comunicação midiática, comercial e institucional, para assentar ou fortalecer sua(s) marca(s).

Mesmo se grande número delas age de boa fé, muitas mensagens veiculadas no mercado pervertem a real essência das preocupações ambientalistas, avizinando-se certas vezes da propaganda enganosa. Se a publicidade é capaz de fazer sonhar, as empresas tentam “comprar” sua imagem¹³, principalmente se ainda acreditam que essa ação é provocada unilateralmente e de maneira intrusiva.

Vale ressaltar que contradições aparecem no mercado: A Honda lançou um carro ecológico, mas mantém uma equipe de fórmula 1, contribuindo assim para poluir o meio ambiente (UOL ESPORTES, 2007).

Por sua vez, a Folha de São Paulo em seu editorial de 19/11/2007 comentava:

A Petrobras produz óleo diesel com altíssimo teor de enxofre, o que prejudica a saúde de todos os brasileiros. Ao contrário do que sugere a propaganda de empresa ambientalmente responsável da Petrobras, o óleo diesel por ela produzido é um dos piores do mundo e contribui para piorar a qualidade de vida dos brasileiros (FOLHA DE S.PAULO, 2007).

Paralelamente, essa empresa teve anúncios publicitários proibidos pelo CONAR (NOSSA SÃO PAULO, 2007a, b).

“Não existe no mundo uma empresa que seja 100% responsável. A diferença é que muitas já reconhecem isso e tentam melhorar suas práticas” declara o presidente do Instituto AKATU pelo Consumo Consciente (MATTAR *apud* ARAUJO, 2007).

É notório que, mesmo nutrida pelas infor-

mações e motivações veiculadas através das matérias jornalísticas de escopo geral na mídia de grande audiência ou de cunho determinado e aprofundado em periódicos especializados (divulgam-se cada vez mais estudos e cientistas economistas e ambientalistas), bem como através de anúncios publicitários promovidos pelo governo ou encomendados por ONGs, a conscientização da problemática ambiental é ainda relativamente recente e superficial para a população em geral, no exterior e ainda mais no Brasil. Geralmente seu escopo é restrito ao indivíduo, almejando mudança de comportamento nesse nível (economia de energia; redução do consumo de água em residência, escolha de produtos ambientalmente corretos).

No entanto, no que diz respeito ao meio empresarial, hoje, duas décadas depois dos fundamentos do desenvolvimento sustentável, presencia-se o aparecimento e principalmente a divulgação de uma série de ações sócio-ambientais.

De fato, o cenário tomou novas configurações nessa última década. As empresas estão compelidas a considerar seu envolvimento com

o meio ambiente. Não tanto por pressão direta dos ambientalistas ou por imposição de medidas legais, mas simplesmente porque devem comprovar certo nível de excelência ambiental a fim de obter selos verdes (ISO 14000, por exemplo), necessário para a comercialização de seus produtos em certos mercados.

Necessitam, portanto, sensibilizar consumidores e principalmente investidores, gerar simpatia e tornar a opinião pública favorável, justificando as ações de propaganda e relações públicas como peças basilares de informação das ações em prol da preservação do meio ambiente que elas promovem.

Observa-se que nessas circunstâncias, a comunicação ambiental das empresas não transmite forçosamente informação de cunho realmente relevante para o meio ambiente. A comunicação pode apenas apropriar-se de temas salientes no momento para tentar conferir credibilidade e valor às empresas e suas marcas.

Aplicam estratégias de gerenciamento ambiental com objetivo de conservar seu nível atual de venda ou vender mais.



Imagem 07: Ponte sobre o Rio Forqueta
Fonte: Marcos Kreutz (2011).

Um artigo da revista Exame (HERZOG, 2007) explica que “na corrida para associar suas marcas ao conceito de sustentabilidade, empresas de todo o mundo estão falando mais do que fazendo¹⁴”.

Campanhas de comunicação corporativa ou de publicidade se valem do argumento ecológico para apresentar como satisfatória para o meio ambiente atividades e/ou produtos que na realidade poluem ou cujo balanço ecológico é negativo. Essas propagandas podem ser abusivas, até enganosas¹⁵, podem não respeitar a legislação ou a deontologia publicitária, ou mesmo estar contrárias às próprias recomendações ecológicas e de desenvolvimento sustentável ao qual se referem.

Essas propagandas escondem o esforço reduzido de certas empresas em querer realmente assumir um comportamento responsável.

Geralmente o tema do meio ambiente não é abordado de forma profunda pelo mercado; as agências apenas se preocupam em utilizar um tema atual relevante.

Assim sendo, não se envolvem realmente como também podem prejudicar ações de utilidade pública desenvolvidas, mesmo se alegam sensibilizar as massas. Com efeito, os consumidores cidadãos podem deduzir que podem estar tranquilos e satisfeitos porque já se resolve o problema enfocado.

Ao fornecer uma imagem verde a empresas¹⁶ e a produtos ou serviços que não o são, esse *greenwashing* das atividades comerciais industriais e comerciais, ao tempo em que confunde o bem social com o bem do mercado a curtíssimo prazo:

- minimiza e banaliza a necessidade de mudar nossos comportamento de consumo;
- participa da desinformação dos consumidores e outros cidadãos que estão em contato com as mensagens;
- contraria os esforços importantes de sensibilização promovidos e efetuados e pelas associações e pelos poderes públicos;
- enfraquece e até invalida os procedimentos já iniciados de maneira ética por outras empresas.

Aliás, o impacto da publicidade sobre o meio ambiente não se limita ao conteúdo de suas mensagens. Alega-se que numerosos são os veículos publicitários que geram danos ao meio ambiente por

natureza: utilização de muito papel, sacos plásticos descartáveis, *outdoors* que gastam energia, poluição visual, auditiva etc. indo até as condições técnicas de sua aposição: uso de veículos automotores, aviões, etc.

Além do aspecto formal dessa agressão, ventilada pelos seus opositores, a publicidade é também criticada pelo fato dos temas de suas mensagens recorrerem frequentemente ao mito da abundância material, ao fato de existir por meio do uso (leia-se compra) de produtos e serviços. Seus acusadores argumentam também, entre outras tantas incriminações, que ela contribui para promover a obsolescência e o consumo do supérfluo, trata como coisa o corpo humano, cultua a velocidade...

Al Gore, por exemplo, que depois de sua fracassada tentativa de ser Presidente dos Estados Unidos, consagra seu tempo na defesa do planeta, declarou no Festival de Cannes em 2007 que, destruidores das florestas mundiais, os publicitários, depois de ter-se acaparado da mulher, apropriaram-se da natureza, abusando dela sem, no entanto, conhecer os limites do possível (*apud* HUGES, 2007).

A função social é de extrema importância e, nesta perspectiva, a Propaganda Ambiental pode agir como instrumento de educação e conscientização para a cidadania.

Correa comenta que as relações entre comércio e meio ambiente não são necessariamente antagônicas.

(...) contudo, passaram a serem vistas mais em termos de conflito do que de complementaridade. Diversas controvérsias na área de comércio internacional originaram-se de questões ambientais; muitos países vêm advogando o uso de instrumentos de política comercial para a obtenção de objetivos de política ambiental; e grupos de ecologistas responsabilizam o comércio internacional por impactos negativos sobre o meio ambiente (CORREA, 1998, p. 28).

A autora conclui que o fato de o comércio prejudicar ou não o meio ambiente é uma pergunta que não pode ser respondida de forma simples ou definitiva. Com efeito,

- O subdesenvolvimento representa sérias ameaças ao meio ambiente, já que a população tende a ser levada à superexploração de

recursos naturais ou à exaustão das terras aráveis (...)

- A intensificação da concorrência econômica global transformou questões ambientais anteriormente locais, como tratamento de dejetos e poluição atmosférica e de rios, em preocupações internacionais, pois os fabricantes que exportam ou enfrentam importações monitoram de perto qualquer diferencial entre seus custos e os dos concorrentes (CORREA, 1998, p. 28).

Assim, evidencia que “as regulamentações ambientais passaram a serem vistas como forças propulsoras do fortalecimento da competitividade das empresas e da economia como um todo nos mercados mundiais” (CORREA, 1998, p. 29-32).

A exploração publicitária

Apesar de a ecologia e a sustentabilidade serem eixos de comunicação ainda relativamente pouco explorados pela publicidade, nesse mercado altamente concorrencial, as empresas consideram essa temática uma verdadeira oportunidade, não somente comercial, mas principalmente de imagem. Várias empresas transnacionais e empresas nacionais importantes escolheram como tema o meio ambiente.

Em face dos abusos observados internacionalmente e nacionalmente, é preciso estar atento para que, de um ponto de vista ético, a publicidade:

- não leve a equívocos sobre a realidade ecológica do produto ou serviço que anuncia;
- não apresente um comportamento contrário à defesa do meio ambiente.

Nota-se um importante distanciamento entre a natureza do discurso publicitário (orientado, conciso e imediato) e a complexidade dos discursos que tratam de sustentabilidade (discurso científico ou de vulgarização científica). Porém, certas campanhas conseguem conciliar as exigências desses dois tipos de discursos.

Um estudo realizado em 2007, na França, pela *Association des Professionnels pour une Publicité Responsable* e a *Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie* (BVP; ADEME, 2007) mostrou que:

- a ecologia e a sustentabilidade permanecem ainda eixos de comunicação poucos utilizados pela publicidade em seu conjunto;

- em sua maioria a publicidade respeita as regras que vigoram;
- pecados recorrentes acontecem e são lamentáveis;
- a análise levanta interrogações quanto à doutrina de aplicação das regras;
- a análise mostra os problemas mais frequentes;
- a análise sublinha o papel ético de certas publicidade em termo de sensibilização.

Aprofundado os quatro últimos pontos, em relação aos deslizos mais frequentes, evidenciam-se cinco tipos de ocorrências:

- promessas ecológicas excessivamente gerais



Imagem 08: Vale do Taquari/RS, Brasil
Fonte: Marcos Kreutz (2011).

sem justificativa - emprego sem nuance dos termos ecológico e verde;

- sugestão de inocuidade total para o meio ambiente, excessiva em relação à realidade dos produtos – ausência de argumentação para explicar mudanças;
- uso inapropriado de logomarcas oficiais relativo à proteção do meio ambiente ou semelhança exagerada de logomarcas criadas/utilizadas como as logomarcas oficiais;
- comparações chocantes, sugeridas às vezes

de forma ambígua e pouco explícita;

- representação de comportamentos não-ecológicos.

Para além da não-aplicação das regras, as interrogações levantadas concernem:

- publicidades que se querem humorísticas, mas incomodam uma vez que representam comportamentos que apresentam consequências nefastas para o meio ambiente;

- produtos que merecem o qualificativo de ecológicos, mas são apresentados de maneira insuficientemente justificada – o que pode gerar dúvidas ou parecer exagerado;

- uma representação bucólica que extrapola



em muito a realidade do produto;

- uma ambiguidade de utilização dos termos que caracterizam a sustentabilidade, associados ou utilizados próximos a produtos que não os merecem

- utilização de adjetivos que caracterizam a sustentabilidade de maneira absoluta enquanto que seria mais justo fazê-lo de maneira relativa explicitando as bases da referência estabelecida;

- textos que argumentam superioridade no quadro do meio ambiente recorrendo a provas que não são justificativas reais porque não respeitam as

regras que vigoram.

A análise distingue como problemas frequentes:

- produtos apresentados como inócuos enquanto têm impacto real;

- produtos cujo benefício ecológico não se encontra apresentado de maneira objetiva (exageração ou imprecisão).

Finalmente a pesquisa sublinha o papel ético em termo de sensibilização aos objetivos da sustentabilidade quando o argumento é bem explorado. Destaca que as empresas podem ter um papel social contribuindo para a sensibilização do público e uma postura e de eco-cidadania. Porém, essas campanhas não devem mascarar a atividade dessas empresas.

Assim, nesse particular que concerne tanto o meio ambiente e a sustentabilidade quanto o grau de confiança que se possa atribuir à marca que assine e, portanto, assume a comunicação veiculada, recomenda-se que uma publicidade deva ser verdadeira, objetiva e conforme a realidade, utilizando uma terminologia clara e precisa, fornecendo provas em sua argumentação.

Lembra-se também que a publicidade ganha em:

- ser ética e leal;
- não corresponder a um *rebranding*⁷ de produtos antigos;

- ser facilmente verificável por todos;
- não banalizar a importância das questões em jogo; e

- não ser antinômica aos grandes objetivos oficiais do meio ambiente, nem contraditória das mensagens de educação ambiental oficiais.

Referências:

ARAUJO, Anna Gabriela. Muitas verdades inconvenientes. *Marketing*. Março 2007, n. 410, p. 16-23.

BERNA, Vilmar Sidnei Demamam. Dez dicas de comunicação ambiental. *Portal do meio ambiente da Rede Brasileira de Informação Ambiental (REBIA)*. Disponível em: <http://www.portaldomeioambiente.org.br/Dicas&TextosEspeciais/comunicacao.asp>. Acesso em: 03 maio 2008.

BOUDET, Caroline; BURKE, Steven A vos mar-

ques? Prêts? Renommez! *Terra Economica*. 30/04/2008. Disponível em: <http://www.terra-economica.info/A-vos-marques-Prets-Renommez,3819.html>. Acesso em: 04 maio 08.

BVP; ADEME. La publicité est-elle respectueuse du développement durable? S.l.: Jun. 2007. Relatório de pesquisa. Ref. 6214.

CORREA, Leonilda Beatriz Campos Gonçalves. *Comércio e meio ambiente*. Brasília: Instituto Rio Branco; Fundação Alexandre de Gusmão; Centro de Estudos Estratégicos, 1998.

ENCICLOPÉDIA INTERCOM DA COMUNICAÇÃO. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. 1CD

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Transmarketing*. São Paulo: Summus, 1999.

HERVE Pauline, ARLEO Roxane. La green attitude. *Terra Economica*. 04 jan.2007. Disponível em: <http://www.terra-economica.info/La-green-attitude,2795>. Acesso em: 03 maio 2008.

HERZOG, Ana Luiza O discurso verde. *EXAME*. Outubro de 2007, n. 903. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0903/gestaoepessoas/m0139864.html>. Acesso em: 03 maio 2008.

HUGUES Michel. Publicité et environnement. *Pacainfoeco*. 06 jul. 2007. Disponível em: <http://www.pacainfoeco.com/actune/050707.hugues.html>. Acesso em: 03 maio 2008.

LES AMIS DE LA TERRE . L'Alliance pour la Planète fait campagne: « la publicité nuit gravement à l'environnement ». Disponível em <http://www.amisdelaterre.org/L-Alliance-pour-la-Planete-30-novembre-2006>. Acesso em: 03 maio 2008.

NOSSA SÃO PAULO. Conar rejeita recurso da Petrobras contra a suspensão de anúncios publicitários da companhia. Disponível em: <http://www.nossasaopaulo.org.br/portal/node/587> Acesso em: 03 maio 2008a.

NOSSA SÃO PAULO. Conar suspende anúncios da Petrobras. Disponível em: <http://www.nossasaopaulo.org.br/portal/node/514>. Acesso em: 03

maio 2008b.

PRESERVE: o meio ambiente em primeiro lugar – Blog de Alexandre BURMANN. Propaganda ambiental enganosa. Disponível em: <http://burmannblog.blogspot.com/2008/01/propaganda-ambiental-enganosa.html>. Acesso em 20 mar. 2008

FOLHA DE S.PAULO. Propaganda poluída. São Paulo, 16 nov.2007 Disponível em: http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/Subsecretaria/noticias/clipping/noticias/assunto4/pp19nov4g/07). Acesso em 03 maio 2008.

REGOUBY, Christian. *La communication globale*. Paris: Les éditions d'organisation, 1988.

REVUE INTERNATIONALE D'ACTUALITÉ POSITIVE. Publicité et environnement: les ONG accusent. Disponível em: <http://www.ecolopop.info/article/publicite-et-environnement-les-ong-accusent>. Acesso em 03 maio 2008.

RUE89; MSN. Publicité et environnement: “Green is Gold”! In: *Prix du reportage multimédia*. Disponível em: <http://prixreportage-drupal.web3.rue89.com/reportage/publicite-et-environnement-green-gold>. Acesso em 03 maio 2008.

TI INSIDE. Sustentabilidade nas empresas se resume quase que só a ações de comunicação, diz estudo. 05 nov. 2007 Disponível em: <http://www.tiinside.com.br/Filtro.asp?C=265&ID=79841>. Acesso em: 03 maio 2008.

UOL ESPORTE. Honda lança novo visual com forte apelo ecológico. São Paulo, 26 fev. 2007. Disponível em: <http://esporte.uol.com.br/f1/ultimas/2007/02/26/ult4361u24.jhtm>. Acesso em: 03 maio 2008.

ZOZZOLI, Jean-Charles Jacques. *Da mise en scène da identidade e personalidade da marca*. Dissertação (Mestrado em Multimeios). IA, UNICAMP, 1994.

ZOZZOLI, Jean-Charles Jacques. A marca comercial-institucional – retrospectiva e prospecção. In: BARBOSA, Ivan Santo, (Org.). *Os sentidos da publicidade: estudos interdisciplinares*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005. p. 111-41.

Nota

1Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada sob o título “Marca e comunicação ambiental” no VIII NUPECOM – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - Intercom. Natal, RN, Brasil – setembro de 2008.

2Graduado em Propaganda e Marketing; Especialista em Linguística e Comunicação; Mestre em Multimeios; Doutor em Ciências da Comunicação. Na França, atuou em agências de propaganda nos serviços de planejamento e criação. No Brasil, é professor de Graduação e de Pós-Graduação *lato sensu* na Universidade Federal de Alagoas e foi Coordenador do Núcleo/Grupo de pesquisa Publicidade e Propaganda da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom, nos biênios 2007-2008 ; 2009-2010. Atualmente é Diretor Científico da Associação Brasileira de Pesquisadores em Publicidade – ABP2 e Membro do Conselho Consultivo da Associação Internacional de Investigadores em Branding–Observatório de Marcas e Editor Geral da Revista Científica Digital–BRANDTRENDS. É também líder do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Marca e suas Interfaces - GIEMI, certificado pelo CNPq. Suas pesquisas e publicações focalizam principalmente a marca e o consumo signico.

3A Responsabilidade social empresarial caracteriza-se pela sua concepção gerencial que considera a empresa como parceira co-responsável do desenvolvimento social da região onde atua. Uma empresa socialmente responsável não atende apenas às demandas dos acionistas ou proprietários, mas se empenha em considerar os interesses das outras categorias envolvidas: consumidores, comunidade, funcionários, fornecedores, prestadores de serviço, governo e meio ambiente, procurando, na medida do possível, integrar suas necessidades e anseios em seu plano de metas.

4Ver particularmente Fortes (1999, p. 35-42; 56-9; 72-6; 157-9).

5Ver, por exemplo, Zozzoli (1994, p. 269 ou 2005, p. 139-43).

6Ver verbete: Comunicação global ou complexa. In: Enciclopédia INTERCOM da Comunicação. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. p. 267-268. 1CD.

7Essas opiniões e juízos formaram a base ideológica em torno da qual se formaram, em vários países, os partidos verdes.

8Adotado em 1987, o paradigma do desenvolvimento sustentável caracteriza um sistema de produção que respeite a obrigação de preservar a base ecológica do desenvolvimento, aliado a um sistema tecnológico que busque constantemente novas soluções e a um sistema internacional que propicie padrões sustentáveis de comércio e financiamento. Atende às necessidades atuais sem comprometer a possibilidade de que as gerações futuras satisfaçam as suas próprias necessidades.

9Informações a respeito dessa catástrofe podem ser encontradas, por exemplo, em: <http://www.novomilênio.inf.br/cubatao/cho17.htm>.

10O conceito de mercado verde refere-se a mercados nos quais os consumidores privilegiam produtos que, comparados a similares no mercado, apresentam danos menores ao meio ambiente, alterando assim noções tradicionais de competitividade.

11Em 1991, definindo 16 compromissos de gestão ambiental a serem assumidos pelas empresas, a CCI formulou A Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. Como consequência dessa referência internacional de estratégia ambiental, nesse

mesmo ano, criou-se no Brasil a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável.

Esse documento é identificado por várias empresas como um importante fator de sucesso, que garante a aceitação dos produtos interna e externamente. Ainda no mesmo ano, no âmbito da Organização Internacional de Normalização – ISO, teve início o Strategic Advisory Group on Environment – SAGE, que sugeriu a instalação de um novo Comitê Técnico (ISO/TC-207) para, dentro do conceito de desenvolvimento industrial auto-sustentável, desenvolver normas e guias sobre Sistemas de Gestão Ambiental e sobre ferramentas gerenciais para o meio ambiente. Decorreu desses trabalhos e em continuidade às normas de Qualidade e Produtividade (ISO 9000) a criação da série de Padrões Internacionais e Diretrizes ISO 14.000 que explicita as exigências de um Sistema de Gestão Ambiental efetivo. Dividida em dois grupos: normas para organizações; normas para produtos, teve sua primeira versão publicada em 1996, conhecendo um amplo desenvolvimento de sua família temática nos últimos anos.

12Expressão de F. Cairncross in *Costing the Earth* (*apud* CORREA, 1988, p. 15).

13Uma imagem que tem a obrigação de estar coerente com sua época e corresponder às aspirações tanto de consumo quanto ideológicas dos consumidores e diversos *stakeholders*.

14Paralelamente e com o mesmo sentido, o relatório de um estudo internacional patrocinado pela British Telecom e realizado pela Intelligence Unit, da revista Economist, evidencia que, “apesar de a questão da sustentabilidade vir ganhando cada vez mais importância, as corporações não estão conscientes dos benefícios trazidos pelos projetos de responsabilidade ambiental. Ainda que cerca de metade dos entrevistados (46%) tenha declarado que os programas de sustentabilidade ajudam a melhorar o valor da marca de suas empresas, somente um de cada cinco (20%) reconhece os programas como fatores de aumento de rentabilidade” (TI INSIDE, 2007).

15Tal como mostra o *case* a seguir: “no Japão, duas fabricantes de papel confessaram que enganaram seus consumidores durante décadas. A porcentagem de papéis reutilizados contida em seus produtos ‘reciclados’ era falsa. Papéis que carregavam no rótulo terem até 50% de material reutilizado, não continham nem 5%. Alguns não possuíam nada de reciclagem. Tudo isso para entrar na onda de consumo verde e oferecer produtos ‘ecologicamente corretos’. As empresas envolvidas no escândalo são as duas líderes do mercado, a Nippon Paper Group e a Oji Paper. Os presidentes de ambas pediram ‘desculpas’ públicas aos consumidores (PRESERVE, s.d.).

16Herve e Arleo (2007) esclarecem que o *marketing* verde é também sinônimo de reorganização, isto é, de organizar os ambientes de trabalho com o intuito de conseguir economias de energia. No que diz respeito ao controle do impacto publicitário e à luta contra a utilização abusiva do argumento ecológico e às consequências do Greenwashing aqui apresentadas, ver também Les Amis de la Terre (2006).

17Isto é, a um novo lançamento de um produto, que já foi desenvolvido com uma marca determinada, e seus consequentes posicionamento, comunicação e distribuição no mercado, correspondendo à identidade e à personalidade diferentes das originalmente assumidas. Vale ressaltar, no entanto, que não se encaixam nessa recomendação *rebrandings* correspondentes a situações éticas inversas, tal como o caso dos iogurtes Bio, substituídos por iogurtes Activia. Este *rebranding* bem sucedido ocorreu porque a Danone não teve escolha. Uma regulamentação europeia proíbe o uso de termos geralmente considerados pelo consumidor como referentes ao modo de produção biológica (BOUDET; BURKE, 2008).

ARTIGO

VOANDO SOBRE UM NINHO DE MARCAS:

A ancoragem das marcas turísticas
no território e no património

Autores:

Francisco Dias¹

Instituição: Instituto Politécnico de Leiria/IPL
(Portugal)

Isabel Marques

Universidade Lusófona (Portugal)

RESUMO: O presente estudo identifica algumas das dificuldades que se colocam a uma compreensão holística das marcas (territoriais) turísticas. O próprio título – inspirado no filme clássico “Voando sobre um ninho de Cucos” – permite inferir sobre a atitude analítica presente neste estudo: perante a complexidade dos fenómenos do turismo, por um lado, e a fragmentação disciplinar e justaposição de diferentes códigos de interpretação desses fenómenos, por outro, os autores optam por sobrevoar o campo de investigação, identificando algumas peças de um *puzzle* a que ainda falta dar sentido. E fazendo jus ao título, abordam o tema com distanciamento face às diferentes disciplinas científicas que actuam nesse campo. Com recurso ao tratamento de informação secundária, este estudo põe em relevo a complexidade do conceito “marca de destino”, enfatizando os aspectos relacionados com o vínculo territorial das atracções de património, e tentando integrar os rótulos de Denominação de Origem e de Património da Humanidade no arsenal de factores que participam na definição das marcas de destino.

Palavras-chave: Marca, Marca de Destino; Vínculo territorial; Denominação de origem; Património da Humanidade.

ABSTRACT: This study identifies some of the difficulties in achieving a holistic understanding of place and tourist branding. The very title - inspired by the classic film “One Flew Over the Cuckoo’s Nest” - shows the analytic attitude adopted by the authors. On the one hand, there is the complexity of the phenomena of tourism and, on the other, there are the disciplinary fragmentation and the juxtaposition of different codes used in the study of these phenomena. So, the authors choose to fly over the field of research, identifying some pieces of an unfinished puzzle. And they address the subject with detachment concerning the different scientific disciplines that influence the understanding of the subject.

Using secondary information, this study highlights the complexity of the concept “destination brand”, emphasizing the dimension related to the bond of heritage attractions, and trying to integrate the label of “designation of origin” and “World Heritage” in the set of factors underlying the concept of destination branding.

Keywords: Branding destination brand; Territorial attachment; Designation of origin; World Heritage.

RESUMEN: Este estudio identifica algunas de las dificultades enfrentadas por una comprensión holística (territorial) de turismo. El propio título – inspirado en la clásica película “Voló sobre el nido del cuco” – permite inferir acerca de la actitud analítica presente en este estudio: antes de la complejidad de los fenómenos del turismo, por un lado, y la fragmentación disciplinaria y la yuxtaposición de los diferentes códigos de interpretación de estos fenómenos, por otra parte, los autores optan por sobrevolar el campo de la investigación, identificando algunas piezas de un rompecabezas que aún falta donas sentido. Y haciendo jus a el título, abordamos el tema con el desprendimiento con respecto a las distintas disciplinas científicas que actuan en este punto. Con el uso del tratamiento de la información secundaria, este estudio pone de manifiesto la complejidad del concepto de la “marca de destino”, enfatizando los aspectos relacionados con el vínculo territorial de las atracciones de patrimonio, y tentando integrar las etiquetas de la Denominación de Origen y del Patrimonio de la Humanidad en el arsenal de los factores que participar en la definición de las marcas de destino.

Palabra clave: Marca, Marca de destino; Enlace territorial; Denominación de origen; Patrimonio de lá Humanidad.

Introdução

“Açores – Ilhas de Natureza Mágica” – eis o lema adoptado pelo Turismo dos Açores para servir de base à sua campanha de comunicação internacional.

Coloca-se assim ao visitante o desafio de descobrir, ele mesmo, as magias da natureza que são sugeridas no *slogan*.

Irá descobrir o visitante que a magia da natureza açoriana resulta de uma simbiose harmoniosa de ingredientes únicos, de que vale a pena destacar, entre outros, as exuberantes hortênsias (Imagem 01) que embelezam veredas, prados e lagoas (Imagem 02), muitas vezes envoltas em nevoeiros sebastianinos, bem como refrescantes cachoeiras de água pura (Imagem 03).

E, saciando a sua sede de magia, o espírito do visitante folgará ao encontrar caldeiras vulcânicas com água em ebulição (Imagem 04), soltando “fumarolas” de sulfato de enxofre (Imagem 05) e fazendo lembrar que as forças telúricas de Neptuno, ocultas no subsolo, afinal continuam vivas, como se verificou em 1957, quando ocorreu a erupção do Vulcão dos Capelinhos, na ilha do Faial, originando uma paisagem verdadeiramente lunar (Imagem 06).



Imagem 03: Cachoeira
Fonte: Autoria própria.



Imagem 01: Ortências
Fonte: Autoria própria.



Imagem 04: Caldeiras Vulcânicas
Fonte: Autoria própria.



Imagem 05: Fumarolas
Fonte: Autoria própria.



Imagem 02: Lagoas
Fonte: Autoria própria.



Imagem 06: Ilha do Faial
Fonte: Autoria própria.



Imagem 07: Atividade Vulcânica
Fonte Própria (2011).

Além disso, o visitante descobrirá certamente que o toque de magia, omnipresente nos Açores, é uma co-produção natural e humana. Por exemplo, foi o espírito inventivo dos açorianos que criou uma das pérolas mais raras da gastronomia mundial – o cozido nas caldeiras naturais da Lagoa das Furnas, cujos ingredientes são colocados numa panela que fica enterrada no solo junto às caldeiras, levando pelo menos cinco horas a serem cozinhados pelo calor natural emanado da actividade vulcânica (Imagem 07). É também nos Açores (e nas comunidades originadas pela diáspora açoriana no Brasil, Estados Unidos, Canadá, etc.) que se mantém vivo o culto do Divino Espírito Santo, que ocorrem em originais locais de culto – os Impérios (Imagem de 08 a 09), mantendo-se como tradição religiosa relativamente autónoma face igreja católica oficial.

Mas se o visitante é um navegador que aporta o seu iate na ilha do Faial, então ele próprio contribuirá para o enriquecimento da marca dos Açores, ao deixar o seu próprio testemunho criativo na marina da Horta (Imagem 10 e 11).

Neste texto introdutório fica bem patente que cada marca territorial turística, entendida como marca de destino, engloba e sintetiza inúmeros elementos de património natural e cultural que, individual e conjugadamente, pontuam um dado território. Como revela o caso dos Açores, uma boa marca de destino constrói-se “de baixo para cima”, a partir da complexa simbiose de activos intangíveis existentes no território e nas comunidades que lhe dão sentido, e nunca pela via inversa, “de cima para baixo”, a partir de um esquema criado por um grupo de iluminados,



Imagem 08: Divino Espírito Santo
Fonte: Autoria Própria (2011).



Imagem 09: Divino Espírito Santo
Fonte: Autoria Própria (2011).



Imagem 10: Marina da Horta
Fonte: Autoria Própria (2011).

sentados algures num departamento de *marketing*.

Noção de marca

A marca, segundo a American Marketing Association, é um nome, termo ou signo, ou uma combinação desses elementos, com a intenção de identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de os diferenciar dos seus concorrentes (KOTLER, 1997). Adicionalmente, as marcas despertam crenças, activam emoções e suscitam comportamentos (KOTLER e GERTNER, 2002).

Uma das principais funções da marca consiste na salvaguarda dos direitos de propriedade do seu titular. Deste ponto de vista, a marca distingue-se claramente da patente e dos direitos de autor. Estes últimos são formas de protecção de propriedade intelectual, e visam garantir aos seus detentores direitos exclusivos durante um período determinado. O registo de marca também concede direitos exclusivos ao seu criador e/ou titular, mas contrariamente às patentes e aos direitos de autor, que caducam ao fim de um dado período, a marca não tem prazo de validade.

Todavia, é no contexto do *marketing* que as marcas mais evidenciam o seu valor, tanto para os seus titulares, como para os consumidores. A sua função primordial consiste na criação de um elo de identificação (vínculo afectivo) entre os consumidores e os

produtos/serviços conotados com a marca. Como refere Kotler (1997), uma marca forte e consolidada é uma promessa de valor, reiteradamente enviada aos consumidores, que inclui seis dimensões: (1) atributos, como o preço e a qualidade; (2) benefícios funcionais ou emocionais, como a durabilidade ou o *status*; (3) valores, como a segurança e o prestígio; (4) cultura de um certo grupo; (5) personalidade de uma pessoa ou animal; (6) um tipo de consumidor apropriado para o produto.

A revisão da literatura sobre marcas põe em destaque as seguintes vantagens: reforço da auto-estima, criação de imagens e percepções fortes, reforço da notoriedade e aumento do conhecimento, reforço da confiança e da lealdade, simplificação das decisões, activação de sentimentos e associação a experiências passadas.

O valor das marcas – *brand equity*

O *brand equity*, termo de difícil tradução, é o valor adicional que a marca confere a um produto ou serviço. Esse valor adicional - ou capital de marca - depende do modo como o consumidor pensa, sente e age em relação à marca, assim como dos preços, da quota de mercado e do lucro proporcionado pela marca. O *brand equity* representa um importante activo intangível da organização.

Para Aaker (1991), uma marca terá muito valor para o consumidor se corresponder ao seu nível de expectativas. Estas expectativas podem estar relacionadas com aspectos tangíveis, como o desempenho do produto, ou com aspectos intangíveis, como as associações que o consumidor cria a respeito da marca, tendo por base o seu posicionamento (ZEITAHML, 1998).

Diversos autores enumeram os seguintes benefícios do *brand equity*: maior lealdade, menor vulnerabilidade à concorrência e as crises, maior eficiência e eficácia da comunicação, possibilidade de licenciamento e de extensões das marcas (AAKER, 1991; CHERNATONY e MCDONALD, 1998, CLARKE, 2001; KELLER, 1998; KAMAKURA e RUSSEL, 2001; LASSAR *et al.*, 1995).

As políticas de preço são também fortemente beneficiadas pelo *brand equity*, tendo sido



Imagem 11: Marinha da Horta
Fonte: Autoria Própria (2011).

evidenciadas as seguintes vantagens: possibilidade de maiores margens, menor elasticidade ao aumento de preços, maior elasticidade à redução de preços, maior cooperação e envolvimento dos revendedores (KELLER, 1998).

A longevidade das marcas

O recurso às marcas tem já uma longa história. Apesar da sua omnipresença ser uma das características da actual “sociedade de consumo” (BAUDRILLARD, 1995), há vários séculos que o *branding* vem sendo utilizado para distinguir os produtos de cada fabricante (BASSAT, 1999). Antigamente, na Europa, era comum os artesãos colocarem marcas nos produtos para assim os protegerem e facilitarem a sua compra, estabelecendo-se desse modo uma associação entre o fabricante e o produto.

Gradualmente, a marca foi assumindo cada vez maior importância estratégica (WARD, 1998), a tal ponto de se ter tornado um dos principais activos intangíveis das organizações globais. E paralelamente ao aumento da sua importância estratégica, o âmbito de aplicação das marcas foi-se expandindo gradualmente para novos domínios, passando a abranger todos os tipos de serviços, desde os serviços ao domicílio até aos serviços funerários, passando pelos produtos e serviços culturais.

Actualmente, num mundo globalizado e fortemente marcado pela permanente inovação social e tecnológica, a vitalidade de muitas marcas deve-se, paradoxalmente, à sua constância e longevidade.

Deste ponto de vista, é possível afirmar que, na época actual, em que quase tudo está em permanente mudança, são as marcas que garantem ao consumidor um sentimento de constância e estabilidade.

A estabilidade conferida pela marca não inibe, porém, o recurso à criatividade na gestão estratégica da sua identidade visual, como referem Kreutz e Fernandez (2010) a propósito das marcas mutantes.

A estabilidade das marcas está acima de tudo associada à sua durabilidade e longevidade, como referem Krishnan e Chakravarti:

Se tomássemos a máquina do tempo para as mercearias e drogeries de 1923 e perguntássemos quais as marcas líderes de sabão, fruta em lata, e pastilha elástica, as respostas seriam as mesmas de hoje - Ivory, Del Monte e Wrigley's. Os nomes Campbell e Nabisco seriam citados para sopa e bolachas; a Kodak e a Gillette também seriam as máquinas fotográficas e as lâminas de barbear mais populares; e claro a marca líder de refrigerantes seria, sem surpresa, a Coca-Cola! (KRISHNAN e CHAKRAVARTI, 1993, p. 213).

Nos mercados actuais é possível encontrar marcas que remontam ao século XVIII e, portanto, cuja origem é anterior à revolução industrial. E, curiosamente, destacam-se nesse grupo de marcas antigas aquelas que não dependem do progresso tecnológico, mas antes da vinculação a um determinado território. As marcas de vinho do Porto (ver Quadro 1) são disso um bom exemplo.

Quadro 1: Bilhete de Identidade de algumas marcas de Vinho do Porto

Marca	Nome dos Fundadores	País	Ano
Warre	William Warre	Portugal	1729
Burmester	Henry Burmester e John Nash	Reino Unido	1730
Offley	William Offley	Reino Unido	1737
Taylor's	Job Bearsley	Reino Unido	1744
Ferreira	Antónia Ferreira	Portugal	1751
Real Companhia Velha	Grupo de produtores de vinhos	Portugal	1756
Sandman	George Sandman	Reino Unido	1790
Fonseca	Manoel Pedro Guimaraens	Portugal	1822
Calém	António Alves Calem	Portugal	1859
Borges	António Borges e Francisco Borges	Portugal	1884

Quadro 01: Bilhete de Identidade

Fonte: Elaboração própria, a partir dos *websites* das marcas.

Além do seu vínculo ao território, muitas das marcas de vinhos mantêm-se vinculadas à família dos fundadores. Em contrapartida, as marcas globais associadas às indústrias multinacionais (alguns exemplos são apresentados no Quadro 2), apesar de terem surgido em época mais recente, já perderam o seu cunho familiar, por pertencerem a empresas cujo capital está disperso em ações cotadas em bolsas de valores.



Imagem 12: Coca Cola

Fonte: Criado por Edêar Azevedo e Luana Quadros

Quadro 2: Bilhete de Identidade de algumas marcas surgidas até meados do século XX

Marca	Sector	Nome do Fundador	País	Ano
Bayer	Farmacêutico	Friedrich Bayer e Johann Weskott	Alemanha	1863
Campari	Bebidas	Gaspere Campari	Itália	1867
Nestlé	Alimentos Infantis	Henri Nestlé	Suíça	1867
Coca-Cola	Bebidas	John Styth Pemberton	EUA	1886
Kodak	Fotografia	George Eastman	EUA	1888
Aspirina	Farmacêutico	Felix Hoffmann	Alemanha	1897
Cadillac	Automóveis	Antoine L. Lamothe du Cadillac	EUA	1902
Harley-Davidson	Motas	William Harley e Arthur Davidson	EUA	1903
All Star	Calçados	Charles 'Chuck' Taylor	EUA	1908
Nívea	Higiene corporal	Oskar Tropolowitz	Alemanha	1911
Colgate	Higiene corporal	Willian Colgate	EUA	1927
Lacoste	Vestuário	Remé Lacoste	França	1927
Alka-Seltzer	Farmacêutico	Hub Beardsley e Maurice Treneer	EUA	1931
Lego	Brinquedos	Ole Kirk Christiansen	Dinamarca	1932
Avon	Cosméticos	David McConnell	EUA	1939
Ferrero	Alimentos	Pietro Ferrero	Itália	1942

Quadro 02: Bilhete de Identidade II

Fonte: Elaboração própria, a partir dos *websites* das marcas.

O vínculo territorial: o caso do vinho do Porto e do “Don Sandeman”

No âmbito do turismo, do património tangível e intangível, incluindo a gastronomia, destacamos uma característica das marcas que geralmente passa despercebida dos investigadores: o seu vínculo a um dado território. Referimos sucintamente as marcas de vinho do Porto, em geral, e a marca Sandeman, em particular, como exemplos ilustrativos deste fenómeno.

A Casa Sandman foi fundada em Londres no ano de 1790, pelo jovem escocês George Sande-

man. A firme convicção no futuro brilhante que antevia para si próprio e para o negócio dos vinhos foi apoiada pelo seu pai através de um empréstimo de 300 libras com o qual se estabeleceu como comerciante, especializando-se em vinhos do Porto (Portugal) e de Xerez (Espanha).

A Sandeman foi a primeira companhia a marcar uma pipa a fogo com o seu nome (1805), garantindo com a sua assinatura a qualidade do seu vinho. A Sandeman foi também uma das primeiras companhias a rotular e a publicitar os seus vinhos, levando ainda mais longe a sua garantia

de qualidade ao consumidor. O início de 1800 marca a internacionalização da Marca Sandeman, quando passou a exportar para diversos países da Europa, América do Norte e do Sul, África e Ásia. O “Don Sandeman” (Imagem 13), com a sua capa negra do estudante português e o “sombbrero” espanhol, foi pintado em 1928 por George Massiot Brown. É uma das primeiras imagens de marca criadas no mundo. “The Don”, como é conhecido, faz parte das campanhas publicitárias e dos rótulos da companhia desde 1930, sendo reconhecido mundialmente como símbolo de prestígio e de qualidade. A imagem consegue ainda hoje juntar mística e atracção, sendo um dos ícones com mais elevado reconhecimento de marca no mundo das bebidas.

Esta incursão ao caso da marca “Sandeman”

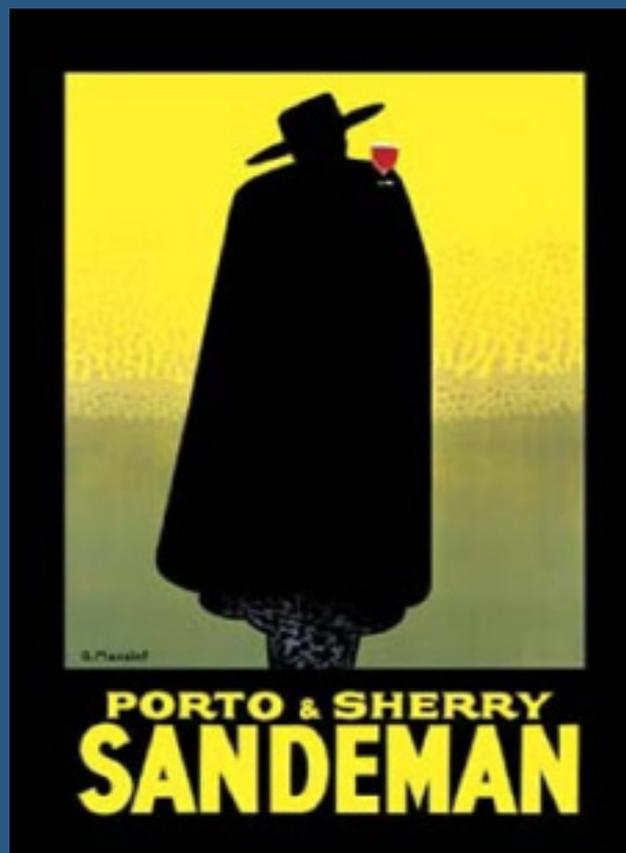


Imagem 13: Don Sandeman
Fonte: *website* da marca Sandman.

põe em evidência uma característica importante para a compreensão das marcas territoriais: a sua vinculação à Região Demarcada do Douro, que é uma espécie de “porto-marca territorial” de todas as marcas de vinho do Porto. De resto, é consensual a ideia segundo a qual, quer a longevidade, quer o sucesso das marcas de vinhos são fortemente tributárias da demarcação geográfica das regiões onde os vinhos são produzidos (CARRERA, 2002). A Região Demarcada do

Douro (Imagem 14), criada por decreto régio de 1756, sendo coletânea do aparecimento das principais marcas de vinhos do Porto, mostra claramente que a sua criação determinou o destino da produção de vinhos e respectivas marcas.

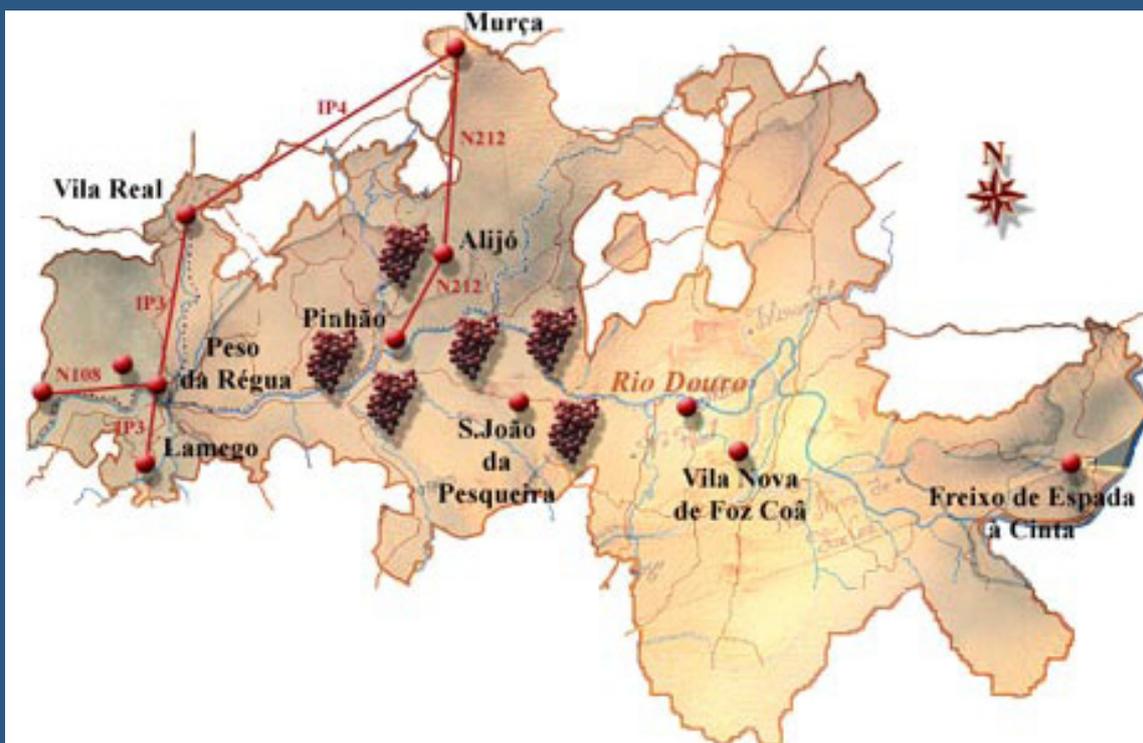


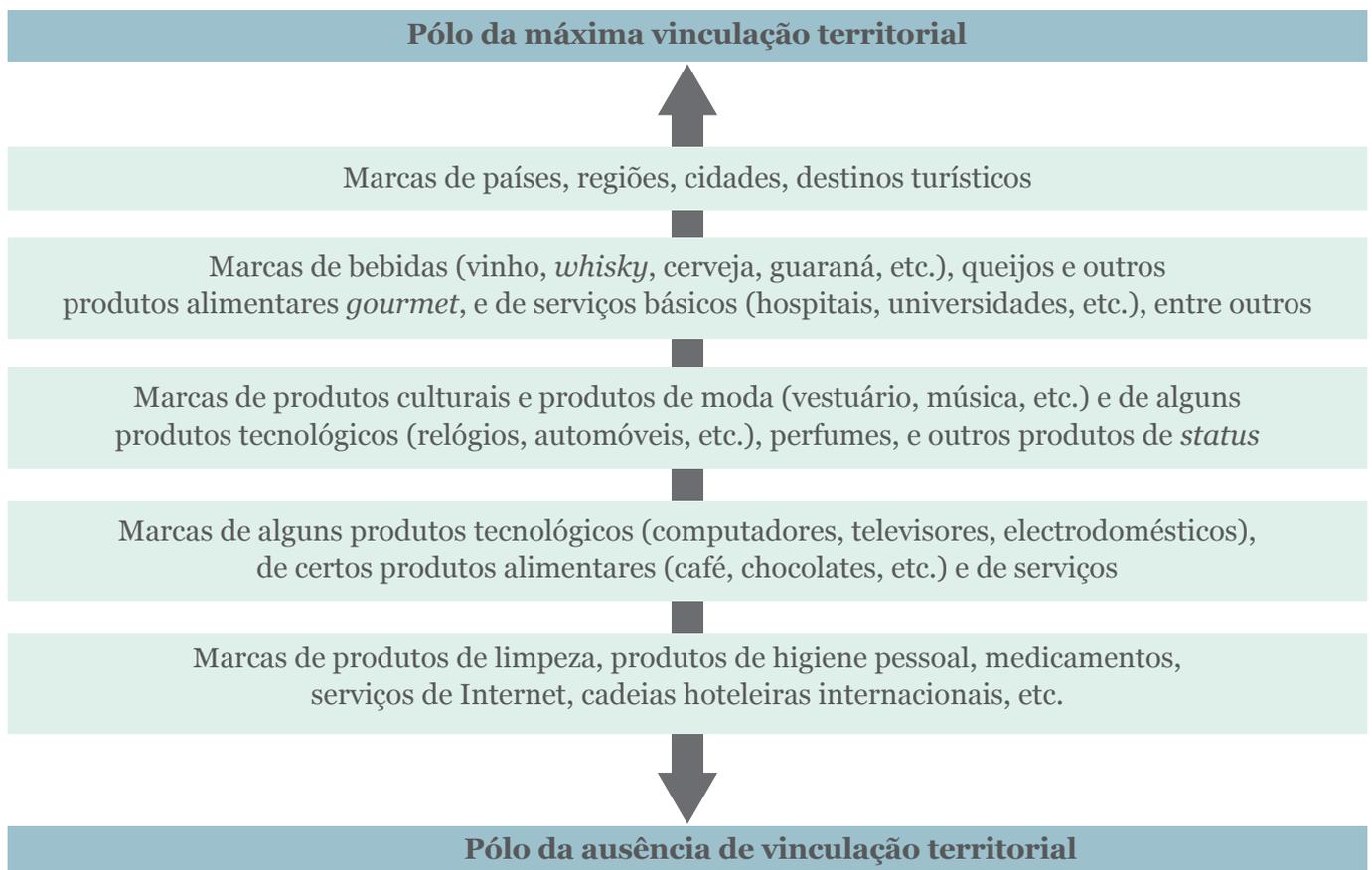
Imagem 14: Região Demarcada do Douro
Fonte: *website* da Real Companhia Velha

A territorialidade como dimensão analítica no estudo das marcas

A aplicação do conceito de marca a novos domínios, exteriores ao universo de produtos de consumo corrente, designadamente a sua aplicação generalizada no âmbito do turismo - através dos conceitos de “marca de país”, “marca de cidade” ou “marca de destino” -, exige uma análise atenta das suas condições de aplicabilidade a estes novos domínios.

O forte vínculo territorial das marcas vitivinícolas (e em geral de todas as marcas sujeitas à legislação da “designação de origem controlada” – DOC, como os queijos ou os enchidos, entre outros) revela uma dimensão interessante na análise das marcas que, do nosso ponto de vista, constitui a chave para a compreensão das marcas territoriais. Referimo-nos à dimensão de territorialidade das marcas, não no seu sentido jurídico, mas sim

no sentido da sua conotação ou vínculo a um dado território. Mais concretamente, colocamos como hipótese a existência de um *continuum* de marcas que varia entre o extremo da não-territorialidade, que caracteriza as marcas isentas de vínculo territorial (e.g., marcas de champô ou de lâminas de barbear), até ao extremo oposto, onde se posicionam todas as marcas cuja existência seria impensável sem a referência a uma localização territorial concreta (e.g., marcas de país, de cidade e de destino turístico). Entre estes dois extremos, e com graus variáveis de vinculação territorial, podemos situar todas as restantes marcas. Há marcas globais cuja conotação nacional é mais forte do que outras. McDonald e Coca-Cola, por exemplo, apesar do seu sucesso global, mantêm uma conotação mais forte com o Tio Sam e com o *american way of life*, do que marcas como a Apple, o Google ou a Amazon. A Figura 3 pretende ilustrar esta ideia.



Comparando marcas de produtos de consumo com as marcas territoriais turísticas, detectámos as seguintes diferenças essenciais:

a) *Pessoa jurídica detentora dos direitos da marca*

Cada marca de produto/serviço tem um detentor legal, constituído como pessoa jurídica. No caso das marcas territoriais, torna-se difícil identificar a titularidade e os direitos que a marca confere. Num dado país, existem inúmeras entidades que podem utilizar a marca como sendo sua, e deste ponto de vista a marca territorial funciona mais como uma espécie de “bandeira” do que como uma marca, no sentido que este termo vem assumindo no âmbito do *marketing*.

b) *Alienação da marca*

As marcas de produtos e serviços são activos intangíveis que podem ser transaccionados. Muitas marcas comerciais mudam de proprietário, sem que isso implique obrigatoriamente uma alteração dos atributos da marca. Ao invés, as marcas territoriais não são transaccionáveis, pela simples razão de que estão vinculadas a um dado território, e pertencem à comunidade que nele habita.

c) *Quantificação do valor da marca*

As marcas de produtos e serviços constituem um dos principais activos intangíveis das empresas, influenciado fortemente o valor das respectivas acções nas bolsas de valores. A mensuração do valor das marcas, a que se dedicam muitas empresas especializadas em *brand audit*, não faz sentido quando se trata de marcas territoriais. Isso não quer dizer que uma marca territorial forte não aporte valor a uma região, cidade ou país. É consabido que a imagem de um país (e sua marca) afecta indelevelmente a percepção e o sucesso das marcas associadas a esse país.

Rocha (2003) refere que os estudos sobre o “efeito país de origem” ou “efeito *made in*” mostram que:

- o comprador é sensível ao país de origem dos produtos ou serviços que irá adquirir;
- o comprador faz automaticamente suposições sobre as características dos produtos em função do seu país de origem, entre as quais a

qualidade do produto;

- se o comprador tem um sentimento negativo em relação ao país de origem do produto ou serviço, ele pode demonstrar animosidade ou aversão face ao produto, e recusar-se a comprá-lo; e vice-versa, se o comprador tem um sentimento positivo ou alguma afinidade com o país de origem do produto, ele tem maior propensão a comprá-lo.

Por conseguinte, não há dúvidas quanto à elevada importância das marcas territoriais, embora não seja possível quantificar o seu valor.

d) *Autonomia de gestão*

Uma organização detentora dos direitos de uma marca tem, em princípio, autonomia em termos da sua gestão. Porém, a entidade gestora de uma marca territorial tem um reduzido controlo da sua gestão, estando a sua margem de manobra limitada à gestão da identidade visual da marca, ficando a personalidade da marca a depender dos consensos/dissensões existentes no seio da comunidade.

Em síntese, somos levados a concluir que as marcas territoriais de país, cidade ou região são um contexto que gera *inputs* de imagem – favoráveis ou desfavoráveis – para a gestão das marcas de produtos e serviços vinculados a um determinado território. Nesse sentido, as marcas territoriais constituem um valioso activo intangível, não-quantificável, que se transmite por conotação às empresas e organizações de uma comunidade (país, região ou cidade). Além disso, a sua gestão implica a participação dos mais diversos actores da comunidade, sendo a co-gestão da marca territorial um corolário natural do seu carácter colectivo.

A especificidade das marcas de destino

Num contexto de forte concorrência internacional, as marcas de destino são activos cada vez mais valiosos no âmbito das estratégias de marketing turístico. Uma marca de destino com grande notoriedade e reputação é uma mais-valia incomensurável para todos os agentes económicos que operam nesse destino. Antes de serem visitados, os destinos turísticos

estão categorizados de uma dada maneira na mente dos consumidores/turistas. O modo como um dado destino está categorizado na mente do consumidor – isto é, a sua imagem de marca – determina a probabilidade de ser escolhido, no momento em que o consumidor toma as suas decisões.

No entanto, de acordo com a generalidade dos investigadores (GOLD e WARD, 1994; WARD, 1998; MOILANEN e RAINISTO, 2009), a aplicação de técnicas de *marketing* à gestão territorial é relativamente recente, tendo surgido na década de 1990 como reacção ao aumento da competição entre países, regiões e cidades. Foi neste contexto que as marcas territoriais passaram a assumir uma importância estratégica fundamental, passando a conferir um significativo valor económico às organizações.

Como afirmam Ashworth e Voogd:

não existe nada novo no facto dos territórios estarem a ser promovidos por aqueles que têm mais probabilidade de lucrar com o seu desenvolvimento. O que é novo, porém, é o facto das entidades públicas de planeamento estarem a aplicar de forma consciente as abordagens de , não apenas como um instrumento adicional para a solução dos complexos problemas de planeamento, mas, cada vez mais, como uma filosofia de gestão territorial (ASHWORTH e VOOGD, 1994, p. 39).

A promoção de países e cidades vem sendo praticada desde o século XIX (WARD, 1998). Por exemplo, as principais atrações nas Exposições Mundiais são os pavilhões nacionais, da responsabilidade dos países participantes. Na Expo 2000, em Hannover, onde cada país foi desafiado a inovar ao nível da arquitectura, o investimento médio foi de cerca de 13 milhões de euros. Tendo em conta estes custos, há certos governos que manifestam ceticismo sobre a relação custo/benefício da sua participação (WALVIS, 2003). Embora os efeitos económicos deste tipo de investimentos sejam difíceis de medir, um estudo independente estimou que o pavilhão holandês na Expo 2000 (que custou cerca de 35 milhões de euros) gerou cerca de 350 milhões de euros de receitas em potencial para a economia dos Países Baixos (WALVIS, 2003).

O facto de a promoção de destinos turísticos ser muito anterior à aplicação de estratégias de marca às cidades, países e regiões, suscita as seguintes interrogações:

a) O aparecimento das marcas territoriais, no âmbito do turismo, constitui de facto um momento de viragem na gestão e promoção dos destinos turísticos? Ou tudo isso não passa de uma nova moda, uma espécie de *re-styling* da terminologia usada pelo *marketing* turístico? Estas questões derivam do facto da gestão e promoção turística de um destino não ser do controlo exclusivo do respectivo DMO (*Destination Management Organization*), sendo a resultante de uma grande panóplia de entidades, muitas delas com capacidade e autonomia para realizarem acções promocionais autónomas.

b) Serão os conceitos “imagem de destino” e “marca de destino” realmente distintos ou apenas dois termos redundantes, remetendo para o mesmo campo fenomenológico?

Tasci e Kozak (2006) inquiriram alguns dos maiores peritos universitários sobre estes assuntos, e os resultados obtidos (Quadro 3) confirmam a nossa intuição prévia, segundo a qual a implementação de estratégias de marcas de destino é, na realidade, um processo muito mais complexo do que geralmente se imagina. Será ainda necessário percorrer um longo caminho, e realizar um vasto trabalho conceptual e empírico, para se chegar a bom porto na compreensão de fenómenos relacionados com as marcas de destinos turísticos.

Dificuldades inerentes à conceptualização das marcas de destino

Da análise precedente emergem diversas questões que podemos sistematizar em torno de três tópicos essenciais para a conceptualização das marcas de destino:

- 1) Dificuldades de compreensão do próprio conceito de marca de destino.
- 2) Dificuldades quanto à implementação de estratégias de marca de destinos.
- 3) Dificuldades na elaboração de métodos para aferição do valor marcas de destino.

Relativamente ao primeiro tópico, podemos

verificar, através da leitura do Quadro 3, que entre os peritos existe uma grande heterogeneidade de pontos de vista sobre o significado efectivo do conceito “marca de destino”. Uns reduzem este conceito a “nomes e etiquetas” ou a “uma palavra, um cliché visual, um *slogan* confuso”, atribuindo-lhe pouca importância; outros, situados no pólo oposto, caracterizam a marca de destino como “entidade primordial que representa entidades menores”, o que significa que a marca de destino é uma espécie de categoria supra-ordenada que representa todas as categorias infra-ordenadas existentes num dado território. Uma outra forma de conceber a marca de destino consiste em assumir que existem duas perspectivas de análise: na perspectiva dos gestores, marca é a identidade, enquanto na perspectiva dos turistas a marca é valor percebido.

País do perito	Significado de marca de destino	Similaridades/diferenças entre imagem e marca	Marca de destino vs marca de produtos
Austrália	Associação a produtos/serviços	As imagens dão forma às marcas	A marca de destino é incontornável
Austrália	Uma mensagem sobre o destino	A imagem é o modo como a marca é percebida	A marca de destino é mais complexa e multidimensional
Canadá	Uma imagem forte e simplificada, uma imagem única ou um <i>slogan</i>	A imagem é mais complexa, podendo ser fraca ou forte, e é mais ampla do que a marca A marca é forte e simplificada	As marcas de produtos de consumo englobam múltiplos produtos
França	Algo com mais valor do que a identidade	Similaridades: percepção, projecção e representação Diferença: comunicação, publicidade	Similares em termos de na consistência, diferentes em termos de tangibilidade
Israel	Marca de grandes e pequenas entidades ao mesmo tempo	A marca surge em primeiro lugar, a marca pode ter diferentes imagens	A principal diferença é a dispersão geográfica – as marcas contêm imagens
Nova Zelândia	Um termo da moda dos consultores Um instrumento para vender espaços de vida	A marca é comunicada e contém imagens. A imagem é recebida	A marca inclui a cultura
Nova Zelândia	Nomes, etiquetas	A marca é a produção e a promoção de uma imagem A imagem é o modo como a marca se reflecte ou não nas pessoas	Não são comparáveis
Nova Zelândia	Uma imagem específica na promoção para segmentos de mercado	A marca é a articulação da imagem	O destino é uma localização multi-usos
Eslovénia	Perspectiva dos gestores: marca é identidade Perspectiva dos turistas: marca é valor percebido	A imagem está na mente dos turistas Os gestores tentam criar uma identidade de marca	A marca de destino é mais complexa, e envolve mais stakeholders
Espanha	Uma palavra, um cliché visual, um <i>slogan</i> confuso	Invariavelmente indissociáveis Imagem: aquilo que consumidor vê ou sente Marca: a personalidade do destino	As marcas de destinos têm muitas personalidades, são mais complexas e incontornáveis
Suíça	Imagem + promoção + logo + CD	Imagem: figura mental do lado da procura Marca: materialização da imagem Influência recíproca	Diferenças mínimas, há poucas marcas de destino devido aos custos e à dimensão dos destinos
Reino Unido	Destinos de sucesso	A imagem é uma versão mais abstracta da marca	Depende dos destinos
Reino Unido	Nome + imagem	Imagem: existiu sempre e está instituída; marca: recente e abreviada	Difícil e incontornável em destinos multifacetados
Estados Unidos	Expectativa sobre o valor da reputação; entidade primordial que representa entidades menores	Imagem: multifacetada, podem existir muitas imagens Marca: uma entidade simples	A marca de destino é difícil e ambígua, nos casos em que for possível criá-la
Estados Unidos	Uma imagem clara	São conceitos muito similares	Objectivos similares, mas estratégias diferentes
Estados Unidos	Conceito novo e difícil Marca: logo + identidade + posicionamento + essência + cultura + imagem + comunicação	A marca produz imagens; ambas necessitam da comunicação; a marca é controlável mas a imagem não	As políticas de marca estão muito mais evoluídas nos produtos de consumo
Estados Unidos	Lealdade, bom nome, consistência, estabilidade, unicidade, imagem positiva	A imagem é uma parte da marca de destino, e tem conotação subjectiva	Mais difícil no caso dos destinos, devido à

Quadro 04: Marca versus imagem de destino segundo os peritos

Fonte: Adaptado de Tasci e Kozak (2006)

Relativamente ao segundo tópico enunciado, os peritos assumem que existem realmente grandes dificuldades na implementação de estratégias de marca de destinos turísticos. Como motivos, os autores alegam a intangibilidade; o menor grau evolutivo comparativamente às marcas de produtos de consumo; o facto de um destino turístico, enquanto território, ter utilizações múltiplas; o seu carácter multidimensional; o envolvimento de inúmeros *stakeholders*; bem como o facto da gestão da marca de destino não estar sob o controlo de uma única entidade.

É, porém, na abordagem do terceiro tópico – existência ou não de metodologias apropriadas com vista à monitorização das marcas de destino – que melhor se evidenciam as dificuldades inerentes à elaboração e à implementação das estratégias de marcas de destino.

Para elucidar este problema, consideremos os dois principais sistemas de monitorização existentes a nível mundial, designadamente o Nation Brand Index – NBI (barómetro anual produzido pela empresa Anholt-GfK Roper, que também produz um City Brand Index) e Country Brand Index – CBI (produzido pela empresa FutureBrand em parceria com a BBC World News). Obviamente, não são os resultados que nos interessam, mas sim as metodologias utilizadas.

O NBI é num barómetro anual em que participam 20 mil cidadãos de 20 países diferentes: África do Sul, Alemanha, Argentina, Austrália, Brasil, Canadá, China, Coreia do Sul, Egipto, Estados Unidos, França, Índia, Itália, Japão, México, Polónia, Reino Unido, Rússia, Suécia, Turquia. Em cada país são inquiridos mil pessoas. Cada inquirido recebe uma lista de 50 países, sendo convidado a avaliar cada um dos 50 países da lista, nos seguintes itens: pessoas, produtos, governo, cultura, educação, atracções turísticas e estilo de vida.

Um dos aspectos mais questionáveis na metodologia utilizada neste índice é a própria decisão *a priori* dos países sujeitos a avaliação. Além disso, na referida lista figuram países de muito pequena dimensão, como a Estónia e Lituânia, embora estejam ausentes da lista países como Portugal, Marrocos ou Grécia. A título meramente ilustrativo, refira-se o facto de a Escócia surgir na lista a par do Reino Unido, como se fosse um país independente. Em suma, trata-se de

um estudo concebido para fins comerciais, cuja metodologia já condiciona os resultados.

Por seu turno, o CBI não limita *a priori* a nacionalidade dos inquiridos, nem condiciona os inquiridos fornecendo-lhes uma lista de países para serem avaliados. No entanto, a amostra é constituída por um escasso painel de 35 peritos ligados a empresas de consultoria internacional (maioritariamente especialistas em *branding*), e por uma amostra de 1500 inquiridos (sendo os dados obtidos por inquérito telefónico e/ou Internet).

Cada inquirido pode evocar livremente, entre os países existentes no planeta, aqueles que, segundo o seu ponto de vista, têm melhor *performance* num dado conjunto de itens. Os itens a avaliar estão agrupados em 8 categorias, designadamente: geografia; atracções; infra-estruturas; autenticidade; governança; cultura; economia; ethos. Como se pode ver no Quadro 5, são avaliados 22 itens, e para cada um deles é produzido um *ranking* Top 10.

Comparando a metodologia dos dois sistemas de monitorização, verifica-se que o NBI é mais consistente em termos de amostragem (20 mil inquiridos, apesar de circunscritos a 20 países) do que o CBI (35 peritos e 1500 cidadãos anónimos). Em contrapartida, este último tem clara vantagem sobre o primeiro ao nível do instrumento de recolha de dados, pelo facto de não definir *a priori* uma lista de países a avaliar.

1. Autenticidade
2. Estrelas emergentes "Rising Star"
3. História
4. Value for Money
5. Arte e Cultura
6. Restaurantes requintados
7. Opções de alojamento
8. Compras
9. Famílias
10. Vida Nocturna
11. Descanso/Relaxamento
12. Locais aprazíveis
13. Praias
14. Onde gostaria viver
15. Beleza natural
16. Ideal para Negócios
17. Ambiente
18. Facilidade para fazer negócios
19. Actividades de ar livre / desporto
20. Prolongar a viagem de negócio (com dias para o lazer)
21. Segurança
22. Conferências

Quadro 05: Lista de itens geradores de *rankings* Top 10 de países
Fonte: Country Brand Index. FutureBrand (2009)

Atendendo ao facto destes dois sistemas de monitorização terem um carácter marcadamente comercial, não se lhes pode exigir um elevado rigor metodológico. Mas devido à inexistência de estudos académicos mais fiáveis, os resultados destes *rankings* de “marcas de países” são levados muito a sério por quem necessita de informação segura, para assim criar os seus quadros de referência sobre fenómenos muito complexos como as marcas de países e, ainda mais complexos, como as marcas de destinos turísticos.

Porém, o maior problema suscitado pelos referidos estudos de monitorização é a confusão estabelecida entre dois conceitos de marca apenas parcialmente sobreponíveis: marca de país *versus* marca de destino turístico. Nos seus relatórios, os autores do CBI e do NBI tomam quase como sinónimos os dois conceitos. Talvez devido à (quase) impossibilidade de operacionalização empírica de estudos de monitorização das marcas de destino, os promotores dos dois estudos optam por assumir implicitamente a existência de uma igualdade conceptual entre os dois conceitos. Por isso, nos dois estudos há uma contradição básica: pretendem servir de instrumento útil à indústria turística, mas ignoram que no turismo as marcas de país muitas vezes não coincidem com as marcas de destino turístico. Embora haja uma relação óbvia entre os dois conceitos (a marca de país influencia a percepção da marca de destino), essa relação é muito mais complexa do que aquilo que se afigura ao senso comum. A título de exemplo, consideraremos dois produtos turísticos bastante consolidados: o golfe e a neve. Os destinos de neve quase nunca coincidem geograficamente com os destinos de golfe, e raramente um destino de golfe coincide territorialmente com um país. Idem para destinos de neve. Em suma, para

compreendermos a relação entre as configurações geográficas dos países e dos destinos turísticos, temos que ter em conta que cada destino turístico tem especificidades muito próprias e depende de factores tão diversos como o *mix* específico de produtos turísticos; a nacionalidade dos turistas; o grau de familiaridade dos turistas com o destino; a dimensão do país onde o destino se situa; entre outros.

As diferentes escalas geográficas dos destinos turísticos

Há marcas de destino de nível supra-ordenado que extravasam as fronteiras nacionais (por exemplo, os destinos Mediterrâneo ou Caribe no contexto das viagens de cruzeiro), e marcas de destino de nível infra-ordenado dentro de um mesmo país.

Faz sentido pensar os destinos turísticos a partir de taxonomias que incluem diferentes escalas geográficas. Propomos a seguinte diferenciação em cinco níveis:

- transnacional (e.g., Escandinávia; Caraíbas, Foz do Iguaçu, Países Bálticos, etc.);
- nacional (onde um destino turístico coincide com um país);
- regional (e.g., Santorini, Madeira, Açores, Algarve, Andaluzia, parque nacional X, etc.);
- urbano (e.g., Nova Iorque, Los Angeles, Paris, Londres, Barcelona, etc.);
- local ou de *resort* (e.g., Club Med, Disneyworld, etc.).

Além disso, num mesmo nível geográfico, o *mix* específico de produtos turísticos existentes num destino (veja-se o exemplo da Imagem 15) é um factor determinante para a sua categorização e percepção de marca.



Imagem 15: Estrutura matricial de destinos turísticos de nível regional – o caso português. Fonte: PENT - Plano Estratégico Nacional de Turismo, Turismo de Portugal (2005).

Por conseguinte, no estudo das marcas de destino é necessário tomar em consideração a natureza e a estrutura da oferta (diversidade de produtos e de escalas territoriais), mas também as características da procura: quanto maior for a distância - geográfica e cultural - entre os países emissores e os países receptores, mais generalizada será a percepção dos destinos, e vice-versa, quanto menor a distância maior a tendência para uma percepção diferenciada dos destinos turísticos. Noutros termos, os turistas de proximidade fazem *zoom* ao território, enquanto os turistas de longa distância tendem a agir como “papaléguas” (*globetrotters*).

Em síntese, não se deve confundir destinos com países (se para um europeu Flórida e Colorado são destinos distintos, ainda mais distintos serão para um norte-americano), e deve-se atender também à segmentação dos consumidores em função das suas motivações turísticas, que os levam a perceber os destinos em função dos produtos que consomem: o Brasil do alemão nostálgico que visita Blumenau, não é o mesmo Brasil do adepto de sol e mar e água de coco que procura o amplexo solar na zona do nordeste brasileiro.

A ancoragem das marcas de destino no território e no património

A marca de destino é definida por López como:

conjunto de signos distintivos, utilizados na difusão do património como recurso turístico, que projecta em termos publicitários os atributos singulares que diferenciam um destino turístico dos seus concorrentes. O património é uma arma da identidade e, em definitivo, a sua singularidade contribui para a criação de uma imagem de marca... Consta-se que a imagem de marca é um elemento fundamental para os produtos de turismo cultural... (LÓPEZ VÍLCHEZ, 2001, p. 144).

São assim evidenciadas duas dimensões relevantes na análise das marca de destino: a comercialização do património e a vinculação territorial das marcas de destino.

A comercialização do património

Emerge uma nova concepção de património como bem de consumo, como bem cultural e como gerador de riqueza, massivo ou elitista, genérico ou

muito específico. Trata-se assim de introduzir um “novo produto” no mercado do lazer e dos tempos livres. Por um lado, como se de um produto comercial se tratasse, a oferta é justificada pela própria procura, mas na realidade resulta fundamentalmente de uma mudança de orientação do turismo tradicional. Por outro, a comercialização do património faz parte das novas alternativas ao turismo de sol e mar, numa época em que, além de descanso, os turistas querem conhecer mais a fundo a cultura, as paisagens e tradições gastronómicas e artísticas.

Cosmelli (1997) identifica 4 tipos de atractividade dos destinos turísticos: global, endógena, exógena e comparada.

A **atractividade global** de um determinado destino turístico é a capacidade global que esse destino tem para atrair um visitante, ou seja, é o resultado da soma ou da interação recíproca de todos os tipos de atractividade existentes num destino turístico.

A **atractividade endógena** depende de factores como o produto turístico, a sua inovação, as infra-estruturas locais, a qualidade oferecida, o serviço, a animação turística, a cultura, o ambiente, a segurança, a acessibilidade, a hospitalidade das pessoas, a sua atitude face aos turistas e a promoção nos mercados emissores de turistas.

A **atractividade exógena** tem a ver com a localização do destino turístico e não com as suas características internas: o facto de um local de férias estar localizado numa zona reconhecida mundialmente como turística constitui um ponto a favor da sua atractividade, sejam quais forem os factores de atractividade endógena desse destino. Por exemplo, se Tavira está no Algarve então já é atractivo para quem procura um destino de sol e mar a bom preço. Segundo Marques (2008), as estatísticas da OMT mostram que são os destinos consagrados os que continuam a registar maiores índices de crescimento. Mas a atractividade exógena também depende de alguns factores que podem actuar em conjunto ou isoladamente. A zona climática, a propensão para determinadas catástrofes naturais, bem como a existência de paz ou de conflitos, são factores exógenos que podem influenciar de forma negativa ou positiva uma determinada região.

Atractividade comparada – todos os aspectos da oferta turística de um destino incluindo quase todos os atributos de atractividade endógena são factores muito importantes para a atractividade

comparada, excepto nos casos em que as particularidades históricas e monumentais do destino o tornem incomparável. Factores como a inovação de produto, a segurança, as acessibilidades, a informação, a imagem e o preço são itens a ter em conta quando se pretende obter uma vantagem comparativa. Acresce a estes factores a taxa de câmbio e as diferenças de custo de vida entre países emissores e países receptores. No entanto, o preço é determinante como factor comparativo, porque o turista procura preços cada vez mais baixos mas sem menosprezar a qualidade, o que significa que baixo preço não pode ser sinónimo de baixa qualidade. Como afirma Cosmelli (1997), só os turistas de classe alta, que não representam mais de 6% do universo de potenciais clientes, estão dispostos a valorizar mais o binómio qualidade/preço do que o preço/qualidade ou apenas o preço. Por conseguinte, tal como afirma Ferrario (1988, p. 28) “é muito difícil um destino captar 6% de clientela esquecendo os 94% restantes.” Neste contexto, o turista de qualidade é aquele que está disposto a pagar o preço justo por um dado serviço.

A vinculação territorial das marcas turísticas

Segundo Haesbaert (2005), “a territorialidade, além de incorporar uma dimensão estritamente política, diz respeito também às relações económicas e culturais, pois está «intimamente ligada ao modo como as pessoas utilizam a terra, como elas próprias se organizam no espaço e como elas dão significado ao lugar»”. E a este propósito Haesbaert (2005, p.

6776) cita Sack (1986) que afirma que “a territorialidade, como um componente do poder, não é apenas um meio para criar e manter a ordem, mas é uma estratégia para criar e manter grande parte do contexto geográfico através do qual nós experimentamos o mundo e o dotamos de significado”.

Nessas estratégias de controlo geográfico inserem-se naturalmente as denominações de origem: DOC portuguesa (Denominações de Origem Controlada), AOC francesa (Appellation d’Origine Contrôlée), DO espanhola (Denominación de Origen), DOC italiana (Denominazione di Origine Controllata), entre outras similares.

Trata-se de um sistema de denominação utilizado para certificar vinhos, queijos, manteigas e outros produtos. Esta designação é atribuída a produtos produzidos em regiões geograficamente delimitadas, que cumprem um conjunto de regras consignadas em legislação própria.

As DOC fazem parte do sistema de marcas territoriais turísticas, a par das inúmeras rotas turísticas (rotas culturais, enoturísticas, religiosas, ecoturísticas e cinematográficas), e das marcas turísticas e ambientais: parques e reservas naturais. Fazem também parte desta grande panóplia de marcas territoriais turísticas os diversos “rótulos ambientais” e “rótulos culturais” atribuídos por entidades certificadoras internacionais. Sobressaem neste âmbito a Bandeira Azul das praias e a denominação Património da Humanidade, conferido pela UNESCO. Todos estes sistemas de marca servem para pontuar o território com pólos de atractividade turística.

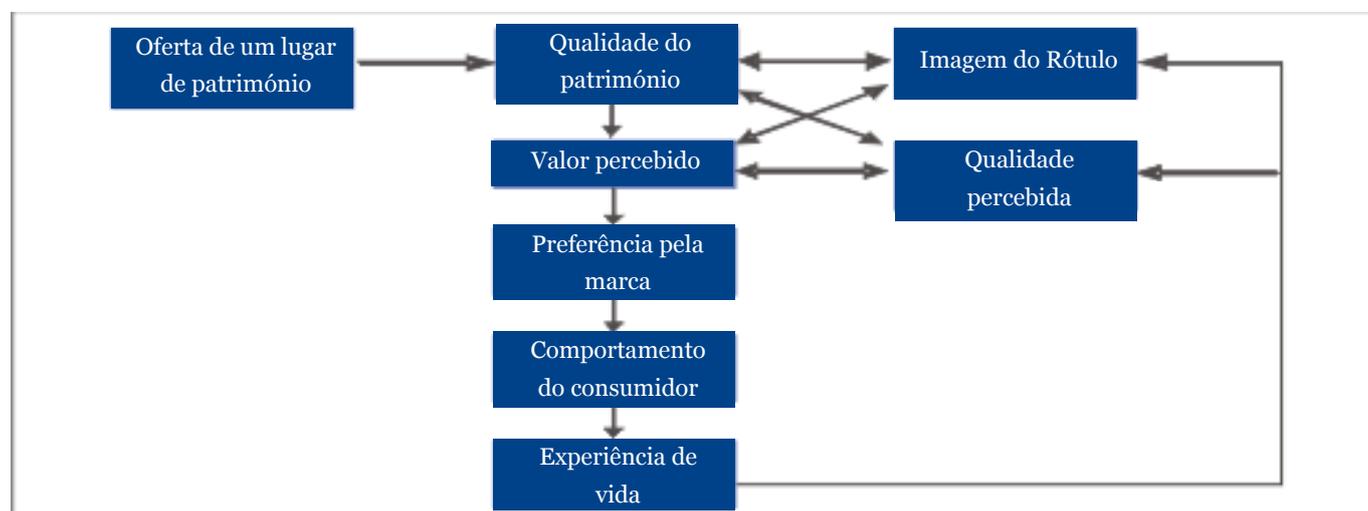


Imagem 16 : Construção da marca turística
Fonte: Elaboração própria

A Denominação de Origem no Turismo

Vivemos numa época em que tudo tem o seu selo de qualidade. As empresas procuram obter certificação de qualidade, os produtos procuram também obter rótulos de qualidade e, sempre que possível, a sua denominação de origem. Segundo Amirou (2000, p: 26), “o rótulo de denominação de origem colocado num produto é um acto banal de normalização comercial, mas devido à superposição de sentido entre território e produto, a obtenção do rótulo equivale a uma consagração enquanto património”.

As qualificações D.O.P. (denominação de origem protegida) e I.G.P. (identificação geográfica protegida) assumem um valor reduzido como mecanismos de garantia de qualidade, sendo valorizadas, sobretudo, pelos responsáveis pela gestão dos nomes protegidos. Mesmo assim, em Portugal, o número de produtos juridicamente protegidos, em especial os D.O.P. e os I.G.P., cresceram rapidamente num curto período de tempo, a partir da década de 90, totalizando hoje mais de uma centena.

Garcia e Simón (2001) revelam que os distribuidores de produtos consideram que os rótulos DOP/IGP são um símbolo de garantia e de autenticidade do produto, mas na relação com os fornecedores valorizam os elementos da dimensão comercial. Os consumidores valorizam especialmente a confiança no produto e no vendedor, embora considerem que a qualificação D.O.P. informa que o produto e o seu modo de produção são controlados e certificados por um organismo independente. As vantagens comparativas entre produtos com e sem denominação foram debatidas num seminário ibérico, e aí os peritos apresentaram estudos que revelam que a qualidade constitui uma oportunidade, ou seja, os produtos com qualidade e com D.O.P. parecem colher vantagem sobre os produtos homólogos sem D.O.P. No entanto, também revelaram que os impactos são muito diferenciados segundo o tipo de produto e também variam de território para território (GARCIA e SIMÓN; 2001; SÁNCHEZ-ARJONA *et al.*, 2001).

A qualidade e a autenticidade dos destinos turísticos estão também intimamente relacionadas com o crescente interesse pela gastronomia e pelos produtos de origem local, da terra. E o aumento da procura deste tipo de produtos deriva, segundo alguns autores (ALBERT E MUNOZ, 1996; CRISTÓVÃO, 1998;

SÁNCHEZ e PÉREZ, 2001; TÍBERIO e CRISTÓVÃO, 2001), da crescente generalização das críticas ao modelo de agricultura produtivista, da constatação da existência de uma procura crescente de bens não uniformizados, com história e identidade próprias, mais inócuos para a saúde e também do reconhecimento de que tal procura contribui para o desenvolvimento do mundo rural.

Segundo os mesmos estudos, as questões simbólicas que determinam a escolha de determinado destino turístico são igualmente determinantes na construção do perfil de qualidade dos produtos e na sua compra (SÁNCHEZ e PÉREZ, 2001; Tíberio e Cristóvão, 2001). Ou seja, o que é do mundo rural é bom!

Como tem sido referido por diversos investigadores, um dos atributos das marcas globais é a influência que o país de origem exerce sobre a percepção do consumidor. A percepção da origem de uma marca pode aumentar ou reduzir o seu valor (GARCIA e SIMÓN, 2001; SÁNCHEZ-ARJONA *et al.*, 2001). Ninguém ignora o valor dos relógios suíços ou dos automóveis alemães.

Cada país é alvo de percepções comuns e imagens estereotípicas, as quais, por sua vez, induzem o fenómeno USP (Unique Selling Proposition). Por exemplo, a França está associada a uma imagem de luxo e de qualidade de vida; a Itália está conotada com estilo, *design* e sensualidade; a Alemanha é sinónimo de qualidade e fiabilidade. O local de origem de um produto é um poderoso elemento do capital de marca (*brand equity*), o que leva a que por vezes as empresas maquilhem os seus produtos para os dotar de associações mais positivas, de modo a facilitar a sua venda. Relativamente aos produtos turísticos, e em particular ao património, é evidente que há nomes que todos reconhecemos como destinos de qualidade e portanto qualquer associação a esse local tem vantagem em comparação com outros menos competitivos. Se alguém fizer a promoção e uma casa rural a “50 Km de Provence”, terá meia promoção feita, na medida em que o nome já vende por si só.

O rótulo Património da Humanidade

Do ponto do *marketing* dos destinos turísticos, o rótulo “Património da Humanidade”, atribuído pela UNESCO, pode e deve ser visto como uma marca na verdadeira acepção da palavra (apesar da sua função

primordial ser a preservação do património). Trata-se de uma marca com forte incidência positiva na atractividade endógena, na atractividade comparada e na atractividade geral de um destino turístico.

De um modo geral, a “labelização” do património está intimamente relacionada com o turismo. As instituições públicas e privadas que operam no sector do turismo utilizam o rótulo Património Mundial para aumentarem a notoriedade e outorgarem credibilidade e prestígio a determinados locais e/ou monumentos. Segundo Marques (2008), o *label* outorga ao destino uma certa aura de credibilidade e interesse. Fica subentendido que se a UNESCO considera que determinado local merece essa distinção, então é um lugar certificado ou, como dizia Amirou (2008), um lugar turisticamente sacralizado. “A produção de *ex-libris* – parques naturais ou *habitats* humanos consagrados - património mundial da UNESCO – releva de uma mesma procura de criar espaços de excepção, fora da banalidade do quotidiano. Novos espaços interpretativos são instituídos pelas instâncias legitimadoras” (AMIROU, 2000, p. 34).

De facto, a denominação de Património Mundial surgiu para consagrar ou “sacralizar” o património edificado, e lentamente esta denominação começou a ter derivações: Património Natural, Património Cultural (Tangível e Intangível) e Paisagem Cultural, conceito que conjuga o monumental e o natural.

O conceito de património cultural intangível ou imaterial refere-se a um novo tipo de património que abarca a totalidade das realizações espirituais do homem. Trata-se de “*mentefactos*” (factos da mente), por oposição a “*artefactos*” (AMIROU, 2000).

O *label* Património Mundial da UNESCO estabelece os critérios segundo os quais um objecto de património tem que ser preservado das actuações desmedidas do homem, podendo contribuir com financiamentos para a sua conservação e revitalização que, em muitos casos, não seria possível obter de outro modo. Cumulativamente, esta denominação é indutora de outros benefícios para a comunidade nativa (revitalização das tradições e da cultura popular, reforço da auto-estima, manutenção e preservação da identidade) e também para o turismo.

Conclusão

O presente estudo constitui uma primeira abordagem a alguns aspectos das marcas territoriais turísticas que tendem a permanecer na penumbra e, pior, são geralmente ignorados na generalidade dos estudos sobre marcas territoriais. Com vista a tornar mais compreensível o complexo conceito de marca territorial turística, urge realizar esforços de integração interdisciplinar, juntando contributos oriundos das diferentes disciplinas científicas que se debruçam sobre os temas da promoção turística.

Torna-se assim necessário identificar as diferentes perspectivas de análise e criar modelos integradores, sintonizando as diferentes linguagens e tradições científicas. As investigações de *marketing* abordam o problema das marcas de destino com base nas grelhas de análise tomadas de empréstimo do arsenal de conceitos produzidos no âmbito das marcas de produtos de consumo e, por vezes, não têm em devida conta a especificidade e a complexidade dos produtos turísticos. Os resultados obtidos nos estudos de monitorização das marcas de países (*Nation Brand Index* e *Country Brand Index*) são usados na aferição das marcas de destinos turísticos, como se as duas realidades fossem idênticas. Embora a marca de país influencie as marcas dos destinos existentes nesse país, há por vezes uma distância colossal entre as duas realidades.

Dois aspectos muito relevantes para a compreensão das marcas turísticas são o vínculo territorial das atracções naturais e patrimoniais, bem como os sistemas de legitimação e certificação dessas atracções. Na era da globalização, o turismo valoriza cada vez mais o vernacular, o genuíno, o autêntico, em suma, o património de cada comunidade, que é justamente aquilo que a distingue das demais comunidades. Neste sentido, os rótulos com forte conotação aos territórios de origem (denominações de origem, património nacional, património da humanidade, etc.) devem ser integrados nas políticas e estratégias de marca dos destinos turísticos. Afinal, quer o conceito de marca quer o conceito de património assentam num princípio comum: a obtenção de vantagens comparativas através da diferenciação e singularização, como contraponto aos factores de uniformização global.

Somente um trabalho de natureza interdisciplinar, que coloque em conjunto investigadores de

marketing, da Antropologia e do Turismo, poderá permitir um avanço significativo na correcta análise e compreensão holística de fenómenos tão profundos e complexos como são a marca de destino e a sua interface com o património classificado, o qual serve de ancoragem a quase todos os produtos turísticos existentes num dado destino.

Referências:

AAKER, D. A. *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press, 1991.

ALBERT, P. C. e C. Munoz. *Productos Típicos, Territorio y Competitividad*. Agricultura y Sociedad, Vol. 80-81: 57-82.1996.

AMIROU, R. *Imaginaire du tourisme culturel*. Paris, PUF, 2000.

AMIROU, R. *Imaginário Turístico e Sociabilidades de Viagem*. Editora Estratégias Criativas e Associação Portuguesa de Turismologia, Porto, 2008.

ANHOLT, S. 'Foreword to special issue on place branding', *Journal of Brand Management*, 2002. Vol. 9 (4-5): 229-239.

ASHWORTH, G. J. and VOOGD, H. 'Marketing and place promotion'. In Gold, J. R. and Ward, S. V. (eds) *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley & Sons, Chichester, UK, 1994.

BASSAT, L. *El libro rojo de las marcas. Como construir marcas de éxito*. Madrid: Espanha, 1999.

BAUDRILLARD, J. *A Sociedade de Consumo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

CARRERA, C. *História da Primeira Região Demarcada*. Colares Editora: Sintra, 2002.

CHERNATONY, L.; MCDONALD, M. *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1998.

CITY BRAND INDEX. *The Anholt-GfK Roper City Brands Index (2009)*, in <http://www.simonanholt.com/Research/research-city-brand-index.aspx>. Acesso: 20/10/2010.

CLARKE, K. *What price on loyalty when a brand*

switch is just a click away? *Qualitative Market Research*, 4 (3), 160-168, 2001.

COSMELLI, J.-M. *Teoria da atractividade turística, Cadernos do Centro e Departamento de Estudos Turísticos da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias*. Edições Universitárias Lusófonas, Lisboa, 1997.

COUNTRY BRAND INDEX. *Insights, Findings & Country Rankings(2008)*. Disponível em: [html:WWW.futurebrands.com](http://WWW.futurebrands.com). Acessado em 2010.

CRISTÓVÃO, A. *Em Busca da Esmeralda Perdida? Contributo para a Reflexão sobre o Mundo Rural Português*. Comunicação ao Seminário sobre Agricultura e Desenvolvimento Rural, promovido pela Comissão Parlamentar de Agricultura, Vila Real, UTAD. 1998.

FERRARIO, F. *False starts and misconceptions about tourism development*. Eight considerations from the southernmost part of Africa. In *Revue de Tourisme*, 1988. Vol. 43 (1): 23-29.

GARCIA, D. e X. F. Simón. *Avaliación Económica dos Produtos de Calidad de Galiza. Actas do IV Colóquio Hispano-Português de Estudos Rurais (CD-ROM)*, Santiago de Compostela, AEEA/SPER, 2001.

GOLD, J. R. and WARD, S. V. (eds) *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley & Sons, Chichester, UK, 2004.

HAESBAERT, R. Da desterritorialização à multiterritorialidade. In *Anais do X Encontro de Geógrafos da América Latina*, 20 a 26 de Março, Universidade de São Paulo, p. 6774-6792, 2005.

KAMAKURA, W. A. & Gary J. R. *Measuring Consumer Perceptions of Brand Quality with Scanner Data: Implications for Brand Equity* Marketing Science Institute Report No 91-122 (October), Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1991.

KELLER, K. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P. , & Gertner, D. *Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand*

management perspective, Brand Management, 2002. Vol. 9(4-5): 249-261.

KOTLER, P. *Marketing Management*, 9ª edição, New York: Prentice Hall, 1997.

KREUTZ, E. A. & Fernández, F. J. (2010). Marcas Mutantes como Estratégias de Branding. In *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Caxias do Sul, RS – 2 a 6 de Setembro*.

KRISHNAN, H. S., & CHAKRAVARTI, D. Varieties of brand memory induced by advertising: Determinants, measures and relationships. In D. A. Aaker & A. L. Biel (Eds.), *Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brands* (pp. 213-231). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1993.

LÓPEZ VÍLCHEZ, I. *Turismo en ciudades históricas. Orientación y señalización turística*. PH. Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 36:144-149, 2001.

MARQUES, I. A. *O Património intangível da Humanidade: A candidatura da Galiza e Norte de Portugal a Património Intangível da Humanidade*. Dissertação de doutoramento apresentada na Universidade de Perpignan, 2008.

MOILANEN, M., & RAINISTO, S. *How to Brand, Nations, Cities and Destinations*. Nova York: PaMcmillan, 2009.

NATION BRAND INDEX. Everything about Nation Branding and Country Brands. Disponível em: <<http://nation-branding.info/2009/10/07/nation-brands-index-2009>> Acesso em: 30.10.2010) 2009.

PENT. *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Turismo de Portugal, Ministério da Economia, Lisboa, 2005.

RAINISTO, S. K. *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the United States*, doctoral dissertation, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Finland, 2003.

ROCHA, A. *As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras*. Editora Mauad: Rio

de Janeiro, 2003.

SACK, R. *Human Territoriality : its theory and history*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

SÁNCHEZ, M. T. M. e J. E. Pérez. *Productos Agroalimentarios de Calidad em Áreas Rurales de la Comunidad Valenciana. Una Aproximación a las Tendencias en la Producción y Consumo*. Actas do IV Colóquio Hispano-Português de Estudos Rurais (CD-ROM), Santiago de Compostela, AEEA/SPER, 2003.

SÁNCHEZ-ARJONA, S., M. J. A. SANCHÉZ ARJONA e M. A. A. SEGADOR. *La Calidad como Estrategia en un Mercado Global: Denominaciones de Calidad en el Queso Espanol*. Actas do IV Colóquio Hispano-Português de Estudos Rurais (CD-ROM), Santiago de Compostela, AEEA/SPER, 2001.

TASCI, A. & Kozak, M. "Destination brands vs destination images: Do we know what we mean?", *Journal of Vacation Marketing*, 2006. Vol. 12 (4): 299-317.

TIBÉRIO, M. L. e A. Cristóvão. *Produtos Tradicionais e Construção da Qualidade: O Caso das Designações Protegidas Salpicão de Vinhais (IGP) e Linguíça de Vinhais (IGP)*. Actas do IV Colóquio Hispano-Português de Estudos Rurais (CD-ROM), Santiago de Compostela, AEEA/SPER, 2001.

WALVIS, T. Building Brand Locations. In *Corporate Reputation Review*, 2003. Vol.5 (4): 358-366.

WARD, S. V. 'Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000', E & FN Spon, London, UK, 1998.

ZEITHAML, V. A. "Consumer perceptions price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence". *Journal of Marketing*, 52: 2-22, 1998.

Nota

1 Presidente da APTUR – Associação Portuguesa de Turismologia. Coordenador do GITUR – Grupo de Investigação em Turismo (<http://www.estm.ipleiria.pt/index.php?id=1882>). Director Geral do Festival Internacional de Filmes de Turismo – ART&TUR (www.tourfilm-festival.com). Editor-in-Chief do European Journal of Tourism and Hospitality Research (www.ejthr.com) e Diretor Cultural da Associação Internacional de Investigadores em Branding – Observatório de Marcas como Diretor Cultural.

ARTIGO

GESTÃO DA MARCA DESTINO:

um estudo aplicado às cidades
de Braga e Guimarães

Autores:

Elisabeth de Magalhães Serra¹
Luis Silva
José Manuel Carvalho Vieira²

Instituição: Instituto Superior da Maia/ISMAI
(Portugal)



Imagem 01: Braga

Fonte: Elizete Kreutz (2011)

RESUMO: Esta investigação analisa o caso particular de duas cidades do Norte de Portugal: Braga e Guimarães. Estas serão Capital Europeia da Juventude e Capital Europeia da Cultura, respectivamente, em 2012. Especificamente, focalizou-se na recolha de informação e conhecimento sobre os dois Destinos no que respeita: (1) ao perfil dos turistas; (2) ao processo de decisão de escolha e compra dos Destinos em teste; (3) à percepção da sua qualidade global e qualidade percebida; (4) ao grau da notoriedade de cada Marca Destino; (5) à intenção de revisita (6) aos atributos nucleares e periféricos da sua imagem de Marca. A metodologia aplicada constou de duas fases: a 1^a de natureza qualitativa realizada através de análise documental e entrevistas semi-estruturadas; a 2^a fase centrada num estudo quantitativo (estatística descritiva, ACP e Oneway ANOVA), que utilizou o método de inquérito tendo recolhido informação via questionário. Os resultados sugerem que no caso da cidade de Braga os atributos do Destino não só impactam no processo de decisão de escolha como se assumem como factor segmen-

tação crítico entre turistas nacionais e provenientes de outros mercados emissores. O estudo parece sugerir que Guimarães gere com maior eficácia os atributos da sua Marca Destino.

Palavras-Chave: Gestão da Marca Destino; *Marketing* Turístico; *Marketing* de Serviços.

ABSTRACT: This research examines the particular case of two cities of Northern Portugal: Braga and Guimarães. These will be European Capital of Youth and European Capital of Culture, respectively, in 2012. The research sought further information and knowledge about the two destinations on: (1) the tourist profile; (2) the decision process in choosing and buying the destinations under test; (3) the perception of their overall quality and perceived quality; (4) the awareness degree of the Destination Brand; (5) the purchase intention and (6) the core/peripheral attributes of their brand image. The research methodology was carried out in two phases: the 1st phase, qualitative in nature, based on the application of documentary content analysis methods and semi-structured interviews; the 2nd phase quantitative in nature that used a survey to collect data. The data were subjected

to descriptive analysis, ACP and ANOVA tests. The results suggest that in the case of Braga the Destination attributes not only impact the decision process in choosing and buying the destination but are assumed to have a critical segmentation factor between Portuguese tourists and tourists from other source markets. The study seems to suggest that Guimarães manages the attributes of its Brand Destination more effectively.

Keywords: Brand Management; Brand Destination; Services Marketing; Tourism Marketing.

RESUME: Esta investigación analiza el caso particular de dos ciudades del norte de Portugal: Braga y Guimarães. Estos serán Capital Europea de la Juventud y de Capital Europea de la Cultura, respectivamente, en 2012. En concreto se centró en la recopilación de información y conocimiento sobre los dos destinos en relación con: (1) el perfil del turista, (2) el proceso de decisión de elegir y comprar los destinos bajo prueba, (3) la percepción de la calidad general y la calidad percibida, (4) el grado de conocimiento de cada destino de la marca, (5) intención de volver (6) para el núcleo y los atributos periféricos de su imagen de marca. La metodología aplicada consistió en dos fases: una primera, cualitativo llevada a cabo a través del análisis documental y entrevistas semi-estructuradas; la segunda fase se centró en un estudio cuantitativo (estadística descriptiva, ACP y ONEWAY ANOVA) utilizando el método de la encuesta ha recogido la información a través de cuestionario. Los resultados sugieren que en el caso del Destino Braga los atributos de su imagen no sólo impactan en el proceso de decisión si bien se asumen como un criterio de segmentación estratégico para los turistas del mercado interno y externo. El estudio sugiere, también, que Guimarães gestiona más eficazmente los atributos de su oferta Destino.

Palabras-clave: Gestión de la Marca; Marca Destino; Marketing de Servicios; Marketing Turístico.

Introdução

O *Branding* ou Gestão da Marca tem vindo a ser um tema de investigação a que académicos e profissionais de *marketing* têm, nestas últimas duas décadas, dedicado especial atenção. A reconhecida consciência da importância da Gestão de Marca na rentabilidade das Organizações, enquanto actividade estratégica de natureza *marketing*, explica o crescente interesse na compreensão das suas dimensões teóricas e aplicada mesmo em sectores que tradicionalmente não têm demonstrado uma dependência da gestão de *marketing* na configuração dos produtos/serviços (HANKINSON, 2001).

Especificamente um destes sectores tem sido o do Turismo no qual, a Gestão da Marca, sendo uma abordagem estratégica relativamente recente, tem vindo a ocupar um lugar cada vez mais importante ao nível do conhecimento proveniente da Gestão de *Marketing* de Destinos Turísticos. Deste modo, cidades, estados, regiões e países estão cada vez mais activamente envolvidos na identificação das alternativas de gestão e comunicação que uma Marca eficiente pode gerar na organização da oferta do Destino (KELLER, 1998).

O poder da Gestão da Marca reside em conseguir que o mercado-alvo esteja informado e consciente dos atributos do Destino para que reconheça os benefícios associados e desejáveis na experiência turística desejada. Algo fundamental à criação de uma Marca Destino durável, é sem dúvida, a identificação dos valores da Marca, a tradução desses mesmos valores numa personalidade emocionalmente apelativa e adequada e a comunicação eficiente dessa mensagem tendo em conta o mercado alvo (MORGAN e PRITCHARD, 2002). Esta identidade da Marca é fulcral na direcção, propósito e significado da Marca e deverá contribuir para estabelecer uma relação entre a marca e o cliente, gerando uma proposição de valor envolvendo benefícios funcionais, emotivos e auto-expressivos (MORGAN e PRITCHARD, 2002).

Os autores referem que no mercado actual, o factor que persuade os potenciais turistas para visitar ou revisitar um lugar, em vez de outro, é muitas vezes, o facto de se sentirem emocional-

mente ligados ao Destino ou não: “a batalha pelos consumidores no mercado futuro dos destinos turísticos, será travada não pelo preço, mas pelos corações e mentes – no território das marcas”.

Sendo a temática central deste artigo recente e de grande variedade multidisciplinar, acresce a motivação de investigar o fenómeno pela perspectiva da identificação dos factores que determinam a procura em dois Destinos específicos portugueses da Região Turística do Norte de Portugal.

Assim, este trabalho replica o estudo de Hankinson (2005) aplicado às cidades de Guimarães e Braga no que respeita:

- Atributos do Processo de Decisão de Compra
- Qualidade Global e Qualidade Percebida
- Notoriedade da Marca Destino
- Intenção de (re)visita
- Atributos Nucleares e Periféricos da Imagem dos Destinos
- Perfil dos Turistas (Variáveis de Segmentação).

Estrutura Conceptual

Djurica (2010) define Destino Turístico como sendo uma zona geográfica que possui atractividade, comunicação e oferta turística receptiva que satisfaz as necessidades dos turistas e consumidores. Para que essa zona geográfica possa ser considerada um Destino Turístico, o factor decisivo não é o seu tamanho ou as suas fronteiras geográficas, mas a habilidade para atrair turistas e ir ao encontro às suas necessidades.

As Marcas diferenciam os produtos e representam uma promessa de valor. As Marcas incitam crenças, evocam emoções e induzem comportamentos na medida em que possuem valor social e emocional nos consumidores. Estas possuem personalidade e falam pelos seus usuários, clientes ou consumidores (KOTLER, 2002). Igualmente importante é compreender que a Marca é uma entidade perceptual que se baseia na realidade, mas que também reflecte as percepções e até as idiosincrasias dos consumidores. Gerir a Marca Destino implica, pois, a criação de estruturas mentais capazes de ajudar os consumidores a organizar o seu conhecimento sobre produtos ou serviços turísticos de forma que possibilite clari-

ficar o seu processo de decisão, e no conhecimento desse processo, providenciar valor ao coordenador da oferta (KELLER, 2003).

Para os responsáveis de *marketing*, o valor de uma Marca bem-sucedida encontra-se no seu potencial de redução do grau de substituíbilidade. Para que as estratégias da Marca sejam eficientes e o capital da Marca uma consequência, é preciso que o consumidor percepcione a existência de diferenças significativas na oferta das várias Marcas da mesma categoria de produto ou serviço. Anholt (2003) afirma mesmo que a construção de Marcas é uma das maiores conquistas da civilização ocidental, ainda que seja usada muitas vezes para fins triviais. Chernatony (2010) refere, também, que o reconhecimento das Marcas como *clusters* de valores funcionais e emocionais resultantes de promessas de singularidade e experiências positivas, está a originar um interesse particular na sustentabilidade dos valores emocionais e experiências associadas à Marca.

A reconhecida consciência da importância da Gestão de Marca na rentabilidade das Organizações, enquanto actividade estratégica de natureza *marketing*, explica o crescente interesse na compreensão das suas dimensões teóricas e aplicada mesmo em sectores que tradicionalmente não têm demonstrado uma dependência da gestão de *marketing* na configuração das suas ofertas (HANKINSON, 2001). Especificamente um destes sectores é o do Turismo no qual, a Gestão da Marca, sendo uma abordagem estratégica relativamente recente, tem vindo a ser cada vez mais decisiva na compreensão da Gestão de Destinos Turísticos. Nesta óptica, Keller (1998) refere que as localizações geográficas, tal como os produtos ou personalidades, também podem ser alvo de políticas de *Branding*. Neste contexto particular, o nome da Marca está fortemente dependente do nome do destino/local que identifica a sua oferta.

O poder da Gestão da Marca reside em conseguir que o mercado-alvo esteja informado e consciente dos atributos do Destino para que reconheça os benefícios associados e desejáveis na experiência turística desejada. Deste modo, cidades, estados, regiões e países estão cada vez mais activamente envolvidos na identificação das alternativas de gestão e comunicação que uma Marca eficiente pode gerar na organização da oferta do Destino (KELLER, 1998).

Assim, num ambiente fortemente competitivo e numa perspectiva de eficiência económica da gestão turística dos territórios, o objectivo assume-se também em conseguir atrair maior investimento interno, visitantes e empregos. Kotler (2002) questiona se pode um Destino como um País ser utilizado como um critério de decisão inerente ao de uma marca? E se realmente tem fundamento investir-se no denominado de “Capital da Marca Destino”? O mesmo autor refere, ainda, que alguns autores criaram o termo “Country Equity” referindo-se ao valor emocional resultante das associações dos consumidores de uma Marca com o País. Assim, os nomes dos Países tornam-se o lado mais visível e tangível das Marcas, ajudando os consumidores a avaliar os Destinos, os serviços/produtos e a tomar decisões de escolha e compra.

Tendo em conta esta abordagem, Anholt (2003) defende que os destinos turísticos, como por exemplo países, sempre foram Marcas, na verdadeira acepção do conceito e que a maioria deles, independentemente da dimensão, fase do ciclo de vida ou idade, possui uma imagem de Marca percebida com maior ou menor qualidade e atractividade. Os consumidores ouviram falar deles e acreditam em determinadas das suas promessas. Em muitos casos, o país não possui, nem necessita de reposicionar uma nova imagem mas, certamente, poderá beneficiar muito desafiando os preconceitos do mercado, disponibilizando-se a estar informado sobre atributos e benefícios novos e relevantes sobre essa oferta. Mesmo quando um destino não gere conscientemente os seus activos de valor como uma Marca, o mercado

consumidor possui, ainda assim, uma representação da imagem desses Destinos que pode ser evocada muitas vezes pela simples vocalização do seu nome. Nesta linha, os trabalhos já realizados sugerem que a imagem de um país é capaz de influenciar as decisões do consumidor no que concerne a compras, investimento, mudança de residência e escolha de destinos para viajar (KOTLER, 2002).

Insch (1998) e Kotler (2009) definem o conceito de imagem de um Destino como a soma das crenças e impressões que os consumidores possuem sobre determinado território. As imagens representam a simplificação de um largo conjunto de associações e de pedaços de informação referentes aos destinos ou territórios em questão. Referem mesmo a importância de se distinguir imagem de estereótipo. O estereótipo sugere uma imagem amplamente difundida que é altamente distorcida e simplista e que sustenta uma atitude favorável ou desfavorável perante o Destino. Uma imagem por outro lado, é uma percepção mais pessoal do Destino que pode variar de consumidor para consumidor em função dos seus diferentes perfis. A maioria das imagens dos Destinos são estereótipos e não passam de simplificações extremas de uma realidade que não é necessariamente rigorosa (KOTLER, 2002).

Hoje os Gestores de *Marketing* de Desti-



Imagem 02: Identidade Visual da Espanha e Peru
Fonte: Modificado por Edgar Azevedo e Luana Quadros

nos Turísticos têm necessariamente que considerar o papel da gestão da imagem como uma das maiores, senão a maior, variável que influencia o processo de decisão de escolha do Destino Turístico. Nessa conformidade, indispensável à criação de uma Marca Destino sustentável é, sem dúvida, a identificação dos valores da Marca, a tradução desses mesmos valores numa personalidade emocionalmente apelativa e adequada e a comunicação eficiente dessa mensagem tendo em conta o mercado alvo. Esta identidade da Marca é fulcral na direcção, propósito e significado da gestão da Marca e deverá contribuir para estabelecer uma relação entre a marca e o cliente, gerando uma proposição de valor assente em benefícios funcionais, emotivos e auto-expressivos (MORGAN e PRITCHARD, 2002).

Nesta linha, a Organização Mundial do Turismo (WTO, 1997) reconhece, numa visão das tendências predominantes nos próximos vinte anos, a percepção dos Destinos Turísticos como um acessório de moda, no sentido de que estes destinos são uma maneira de definir a identidade dos consumidores. Assim, o século XXI será marcado pelo emergir de Destinos Turísticos escolhidos como um acessório de moda. A escolha dos Destinos de férias ajudará a definir a identidade do viajante e num mundo cada vez mais homogéneo, servirá para o separar dos outros grupos de turistas.

O processo de criação de Marcas Destino, segundo a análise e a definição da literatura específica, é um processo bastante mais difícil e complexo do que no caso dos típicos produtos e serviços (HANKINSON, 2001). Assim, existem diferenças significativas entre gerir territórios como produtos e gerir produtos comerciais. A este propósito, Hankinson (2007) cita os factores distintivos que tornam o *Branding* de Destinos Turísticos uma tarefa de grande complexidade e de características diferentes do tradicional *Bran-*

ding, donde destaca: a co-produção do produto Destino; o co-consumo do produto Destino; a variabilidade do produto Destino; a definição legal das fronteiras do Destino; a sobreposição administrativa; e a responsabilidade política.

Na perspectiva das cidades, Hankinson (2001) refere que, por um lado por causa das complexidades dos Destinos Turísticos e por outro lado, pelas consequências das limitações financeiras do sector público, a Gestão Estratégica da Marca tem-se limitado em aumentar os níveis de notoriedade ou a criar diferenciação através da propagação de logótipos, símbolos e *slogans*. No entanto, cidades com mais recursos têm desenvolvido com sucesso imagens de Marca positivas associadas, por exemplo, a atributos como património e história, o carácter das comunidades locais, a associações com pessoas famosas, o estatuto de cidade capital e o estatuto de cidade internacional.



Imagem 03: NYC

Fonte: Modificado por Edgar Azevedo e Luana Quadros

Hipóteses de Investigação

Tendo por base a revisão de literatura realizada, a realização do estudo qualitativo prévio e os objectivos do presente projecto, com base nas indicações de Hankinson (2005), formulam-se as seguintes hipóteses que permitem desenhar e sustentar o estudo quantitativo

desta investigação:

H1: Quanto maior for o ajuste entre os atributos percebidos da imagem de uma Marca Destino e as motivações de procura dos seus Turistas, maior será a probabilidade de revisita do Destino;

H2: Quanto maior for a compreensão dos atributos da “Qualidade Global Percebida” da oferta do Destino, mais determinante será o impacto da:

H2 a) Qualidade Funcional no seu Processo de Decisão de escolha do Destino;

H2 b) Qualidade Técnica no seu Processo de Decisão de escolha do Destino;

H2 c) Qualidade da Promoção e Comunicação no Processo de Decisão de escolha do Destino.

Metodologia

Em termos metodológicos, este trabalho de investigação realizou-se em duas fases complementares:

1ª Fase exploratória de natureza qualitativa através da aplicação de métodos de análise Documental e realização de Entrevistas semi-estruturadas junto de Organismos de Turismo Local. O seu propósito foi obter informação que ajudou não apenas a esclarecer melhor o problema de investigação, mas sobretudo a confirmar a adequação do questionário utilizado na segunda fase (Hankinson, 2005).

2ª Fase de natureza quantitativa, compreendeu a elaboração, teste e lançamento de um inquérito para a recolha de dados que permitiu testar as hipóteses formuladas. Os dados foram sujeitos posteriormente a tratamento de Estatística Descritiva, ACP e ANOVA.

A recolha de dados, possibilitada através do questionário lançado, adoptou o método de entrevista de modo a obter maior fiabilidade na resposta dos inquiridos, diminuir a incerteza perante as questões e encorajar a participação dos inquiridos. Os questionários realizados na cidade de Guimarães, foram recolhidos na totalidade no mês de Junho de 2010 no centro histórico da mesma cidade contando com a ajuda dos funcionários do Posto de Turismo de Guimarães.

Previamente ao lançamento do questionário foram ainda realizadas reuniões de esclarecimento inerente aos objectivos da investigação e da abordagem pretendida para o efeito, bem como entrevistas semi-estruturadas para confirmar a adequação do questionário. Foram recolhidos 146 questionários.

Os questionários recolhidos na cidade de Braga foram recolhidos nas últimas duas semanas de Agosto de 2010, tendo-se focado nos turistas que se encontravam no centro histórico da cidade. O investigador contou com a participação da Câmara Municipal de Braga, através do Posto de Turismo de Braga, onde se procedeu igualmente a reuniões de esclarecimento dos objectivos da investigação e da abordagem pretendida, bem como a realização de entrevistas semi-estruturadas. Foram recolhidos 106 questionários.

Resultados - Perfil dos Inquiridos

Dos 106 turistas inquiridos em Braga, 51% eram do sexo feminino e 49% eram do sexo masculino. A maioria dos turistas pertencia à faixa etária dos 25-34 anos (41%), seguida da faixa etária dos 35-44 (25%), sendo a média de idades de 35 anos. Dos respondentes 45% possuía licenciatura, 27% pós-graduação, mestrado ou doutoramento e 28% ensino secundário.

Ao nível da variável “país de origem”, 40% dos turistas inquiridos eram provenientes de Espanha e 28% de Portugal, encontrando-se depois a amostra dispersa por países como Holanda (8%), Bélgica (7%), Canadá (5%), Inglaterra (5%), entre outros (11%).

Dos 146 turistas inquiridos em Guimarães, 43% eram do sexo feminino e 54% eram do sexo masculino. A maioria dos turistas inquiridos pertencia à faixa etária dos 25-34 anos (30%), seguida da faixa etária dos 35-44 (23%). Dos respondentes 38% possuía licenciatura e 20% pós-graduação, mestrado ou doutoramento.

Da amostra recolhida, 38% dos turistas provinha de Portugal, 25% de Espanha e 12% de Inglaterra, encontrando-se depois a amostra dispersa por países como Brasil (4%), Alemanha (3%), Escócia (3%), Itália (2%), entre outros (10%).



Imagem 04: Braga

Fonte: Elizete Kreutz (2011)

Crítérios de Selecção de Destinos Turísticos

No questionário lançado constava uma questão aberta que permitia aos inquiridos registar, por ordem de preferência, os critérios que os mesmos consideravam mais relevantes aquando da selecção de um Destino Turístico.

Dos turistas inquiridos em Braga, 61% afirmou que o primeiro critério de selecção de um Destino Turístico é o seu “Património Cultural”, sendo que em segundo lugar o critério “Infra-Estruturas/Atracções” obteve 11% das respostas. Como segundo critério, destaca-se novamente o critério “Património Cultural” (34%), seguido de “Património Natural” (14%) e “Gastronomia e Vinhos” (12%). Como terceiro critério de selecção encontram-se os critérios “Gastronomia e Vinhos” (18%), “Infra-Estruturas/ Atracções” (17%), “Património Cultural” (16%).

Por sua vez os turistas inquiridos em Guimarães apontaram também como critério mais relevante aquando da selecção de um Destino Turístico o “Património Cultural” (45%), seguido de “Gastronomia e Vinhos” (12%) e o “Preço” (7%). Como segundo critério 21% dos inquiridos afirmou igualmente que como mais relevante o “Património Cultural”, seguido da “Gastronomia e Vinhos” (8%). No terceiro critério encontra-se igualmente os critérios “Património Cultural” (10%) seguido do critério “Património Natural” (6%).

Razões de Escolha do Destino

O questionário realizado, através de uma pergunta de escolha múltipla, questionava os turistas sobre qual a razão de escolha das cidades em questão, como Destino Turístico.

Assim, do grupo inquirido em Braga, 59% dos respondentes afirmou ter escolhido Braga por motivos de Lazer, 55% pela Cultura, 22% pelas Exposições, 13% pelo Ecoturismo e apenas 11% por motivos Religiosos. Em Guimarães, 65% dos turistas afirmou que a principal razão de escolha foi a Cultura, 52% por motivos de Lazer, 26% por Enoturismo, 17% Ecoturismo e 16% pelas Exposições.

Intenções de Visita e Revisita

No caso da cidade de Braga, face à pergunta “Já visitou Guimarães?”, 67% dos inquiridos respondeu negativamente, enquanto 33% responderam positivamente. Quando questionados se pretendiam voltar a visitar a cidade de Braga, 57% dos respondentes afirmou não desejar voltar a cidade de Braga, contra 28% que responderam afirmativamente. Em resposta à pergunta “Deseja visitar Guimarães no futuro?”, 61% dos turistas afirmaram possuir esse desejo, contra 24% que responderam contrariamente.

No caso da cidade de Guimarães, face à pergunta “Já visitou Braga?”, 60% dos turistas afirmou ainda não ter visitado a cidade de Braga, ao

contrário de 38% que já o tinham feito. Quando questionados se pretendiam visitar Braga no futuro, 60% afirmou não pretender, enquanto 33% afirmou pretender visitar Braga no futuro. Em resposta à pergunta “Deseja visitar Guimarães no futuro?”, 58% dos turistas revelou desejar voltar a visitar a cidade no futuro, ao contrário de 34% dos inquiridos que responderam negativamente.

Deste modo, os resultados obtidos confirmam parcialmente a Hipótese 1 (H1) na medida em que a intenção de revisita ao Destino Guimarães é positiva (58%), no caso do Destino Braga apenas 33% afirmam tencionam voltar a visitar a cidade de Braga.

Atributos da Imagem do Destino

O questionário lançado interrogava os inquiridos quais as características, associações e atributos que melhor representam e definem os benefícios percebidos das cidades de Braga e Guimarães enquanto Destinos Turísticos. Através de um conjunto de 27 itens foi solicitado aos turistas que atribuísem uma pontuação aos atributos dos Destinos em teste usando para o efeito uma escala tipo Likert de 1 a 5 (1= discordo totalmente; 5= concordo totalmente).

Os resultados obtidos na cidade de Braga (Tabela 01) sugerem que os turistas consideram que as características que melhor definem a cidade são:

“Interessantes Cidades Históricas” (=4,42);

“Relevante Património Artístico e Arquitectónico” (=4,36);

“Gente Acolhedora e Hospitaleira” (=4,32);

“Clima Ameno e Soalheiro” (=4,17);

“Boa Proximidade de Paisagens Naturais” (=4,05); e “Beleza Natu-

ral da Região” (=4,04).

Os resultados relativos na cidade de Guimarães (Tabela 01) sugerem que os turistas consideram que as características que melhor definem a cidade são:

“Relevante Património Artístico e Arquitectónico” (=4,53);

“Interessantes Cidades Históricas” (=4,41);

“Profissionalismo na Prestação de Serviços” (=4,01);

“Excelente Gastronomia” (=3,99); e “Gente Acolhedora e Hospitaleira” (=3,97).

	Braga	Guimarães
Relevante Património Artístico e Arquitectónico	4,36	4,53
Excelente Gastronomia	3,65	3,99
Diversidade de Paisagem	3,68	3,55
Beleza Natural da Região	4,04	3,61
Boa Proximidade de Paisagens Naturais	4,05	3,64
Boa para Compras	3,38	3,45
Activa Capacidade Industrial	2,65	3,11
Dinamismo Empresarial	2,80	3,07
Elevado Potencial Económico	3,17	3,38
Interessantes Cidades Históricas	4,42	4,41
Clima Ameno e Soalheiro	4,17	3,80
Bom Nível de Segurança	3,98	3,75
Gente Acolhedora e Hospitaleira	4,32	3,97
Oferta de Animação Intensa e Interessante	3,41	3,51
Bons Transportes	3,23	3,55
Boas Acessibilidades	3,95	3,61
Elevada Capacidade Hoteleira	3,56	3,58
Boa Sinalização e Informação Turística	3,31	3,85
Boa Qualidade de Oferta Hoteleira	3,54	3,56
Boa Divulgação dos Eventos Culturais	3,27	3,56
Elevada Capacidade de Realização de Eventos	3,13	3,45
Eficiente Promoção da Cidade	3,36	3,49
Região Jovem	3,53	3,72
Boa Relação Qualidade/Preço dos Serviços Prestados	3,80	3,57
Boa Proximidade de Centros Urbanos	3,86	3,68
Bons Serviços de Saúde	3,10	3,21
Profissionalismo na Prestação de Serviços	3,55	4,01

Tabela 01: Atributos das Imagens das Marca Destino Braga e Guimarães
Fonte: Elaboração própria

Análise de Componentes Principais

O propósito da aplicação do teste ACP (Análise de Componentes Principais) foi agregar um largo número de itens (27) num conjunto de factores mais reduzido que representam as dimensões da imagem das cidades em teste. Para além disto, procedeu-se à medição da consistência interna de cada factor, realizando-se para o efeito um teste de fiabilidade através dos testes de Alphas de Cronbach.

Assim, para Braga, os 3 factores encontrados denominaram-se:

1º Factor: “Qualidade da Promoção/Comunicação” ($\alpha = .87$);

2º Factor: “Qualidade Técnica” ($\alpha = .78$);

3º Factor: “Dinamismo Económico/ Qualidade Funcional” ($\alpha = .80$).

Por sua vez, para Guimarães, a ACP sugeriu 3 factores denominados:

1º Factor: “Qualidade da Promoção/ Comunicação” ($\alpha = .90$);

2º Factor: “Dinamismo Económico/ Qualidade Funcional” ($\alpha = .90$);

3º Factor: “Qualidade Técnica” ($\alpha = .74$).

Oneway ANOVA

Seguidamente, impôs-se a realização do teste estatístico denominado Oneway Anova, de modo a comparar a diferença entre médias dos três conjuntos de atributos da imagem das cidades de Braga e Guimarães, tendo em conta a relevância estatística das possíveis diferenças e para dois grupos previamente definidos: Portugueses e Estrangeiros.

No caso de Braga e conforme as Tabela 2. e Tabela 3., os resultados sugerem que:

1. Os Portugueses inquiridos em Braga avaliam positivamente a Qualidade da Promoção/ Comunicação ($= 3,70$), enquanto os Estrangeiros atribuem uma avaliação indiferente ($= 3,35$). Esta diferença de médias é estatisticamente significativa ($F=7,501$; $p < ,008$). Esta diferença estatisticamente significativa sugere que os turistas nacionais ao deterem um maior conhecimento sobre o Destino permite-lhes avaliá-lo de forma mais positiva.

2. Ao nível da Qualidade Técnica, a diferen-

ça entre médias não é significativa ($F=,023$; $p < ,879$), os resultados parecem sugerir que os turistas portugueses e estrangeiros percebem e avaliam a qualidade técnica de modo semelhante.

3. Ao nível do Dinamismo Económico, ainda que portugueses e estrangeiros tenham atribuído avaliações indiferentes ($=3,38$ e $=2,96$, respectivamente) os resultados sugerem que esta diferença é estatisticamente significativa ($F=7,209$; $p < ,010$), sendo a avaliação média, superior por parte dos turistas portugueses em relação aos estrangeiros.

No caso de Guimarães, ao contrário do observado no caso de Braga, os resultados obtidos sugerem que não existem diferenças estatisticamente significativas entre portugueses e estrangeiros. Deste modo os resultados sugerem que em Guimarães os turistas portugueses e estrangeiros percebem e avaliam de modo os componentes em questão.

Tendo em conta os resultados apurados e inerente às hipóteses de investigação formuladas, podemos afirmar que os resultados do caso da cidade de Braga sugerem que:

- A hipótese H2a não se confirma uma vez que a média de avaliação do componente Dinamismo Económico/Qualidade Funcional, pressupõe uma avaliação indiferente por parte de turistas nacionais e estrangeiros ($=3,38$ e $=2,96$ respectivamente e avaliação média total de $=3,48$)

- A hipótese H2b confirma-se tanto para turistas nacionais e estrangeiros com avaliações médias de $=3,91$ e $=3,89$, sendo a avaliação média total de $=3,90$.

- A hipótese H2c não se confirma na totalidade uma vez que a avaliação média total é de $=3,48$, sendo que a avaliação média por parte dos estrangeiros também ela é uma avaliação indiferente com $=3,35$. No entanto, a avaliação por parte dos turistas portugueses é de $=3,70$, representando assim uma avaliação positiva.

Tendo em conta os resultados apurados e inerente às hipóteses de investigação formuladas, podemos afirmar que os resultados do caso da cidade de Guimarães sugerem que:

- A hipótese H2a não se confirma, uma vez

que tanto os turistas portugueses e estrangeiros atribuem avaliações indiferentes ($=3,46$ e $=3,45$ pontos respectivamente) sendo a avaliação média total de $=3,46$ pontos.

- A hipótese H2b confirma-se uma vez que ambos os grupos atribuem avaliações positivas ao nível da qualidade técnica. A média de avaliação dos turistas portugueses é de $=4,03$ pontos

e a dos estrangeiros são de $=4,08$ pontos, sendo a avaliação média total de $=4,06$.

- A hipótese H2c confirma-se pois ambos os grupos atribuem avaliações positivas. Os turistas nacionais atribuem uma avaliação média de $=3,59$ e os turistas estrangeiros uma avaliação média de $=3,54$, sendo a avaliação média total de $=3,56$.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Qualidade da Promoção/Comunicação	Between Groups	1,663	1	1,66	7,501	0,008
	Within Groups	12,64	57	0,22		
	Total	14,3	58			
Qualidade Técnica	Between Groups	0,006	1	0,01	0,023	0,879
	Within Groups	19,44	72	0,27		
	Total	19,45	73			
Dinamismo Económico	Between Groups	2,342	1	2,34	7,209	0,01
	Within Groups	18,2	56	0,33		
	Total	20,54	57			

Tabela 02: Resultados do Teste Oneway ANOVA para a cidade de Braga
Fonte: Elaboração própria

		N	Mean
Qualidade da Promoção/Comunicação	Portugueses	21	3,707
	Estrangeiros	38	3,356
	Total	59	3,481
Qualidade Técnica	Portugueses	21	3,917
	Estrangeiros	53	3,896
	Total	74	3,902
Dinamismo Económico	Portugueses	20	3,383
	Estrangeiros	38	2,961
	Total	58	3,106

Tabela 03: Resultados Descritivos do Teste Oneway Anova para a cidade de Braga
Fonte: Elaboração própria

Conclusões

Esta investigação procurou contribuir para a identificação dos factores que determinam a procura em dois Destinos Turísticos portugueses da Região Turística do Norte de Portugal.

No ambiente altamente competitivo em que nos encontramos é absolutamente crucial o levantamento e monitorização das percepções que os mercados possuem ao nível dos atributos e associações perante os Destinos Turísticos. Tal possibilita que os Destinos se possam posicionar e adaptar, indo ao encontro das necessidades e desejos dos mercados, capitalizando o seu esforço de *marketing*, sendo que esta investigação acresce de relevo na medida em que Guimarães será em 2012 Capital Europeia da Cultura e Braga no mesmo ano, Capital Europeia da Juventude.

Deste modo, a presente investigação sugere que o Património Cultural é o principal critério que os turistas utilizam na escolha de um Destino Turístico, sugerindo também que tanto Braga como Guimarães são escolhidas, também por motivações relacionadas com actividades de Lazer e Cultura.

Os resultados obtidos sugerem também que grande parte dos Turistas declara pretender voltar à cidade de Guimarães, mas curiosamente, o mesmo não sucede no caso da Cidade de Braga, facto que constitui um interessante factor de investigação para estudos futuros.

Para além disto, o estudo sugere que relativamente a Guimarães os turistas, nacionais e estrangeiros, avaliam de maneira semelhante os 27 atributos do Destino em teste, sendo que na Cidade de Braga os factores Qualidade da Promoção/Comunicação e Dinamismo Económico/Qualidade Funcional são percebidos de maneira distinta nos dois grupos, sugerindo que um maior conhecimento dos atributos do Destino por parte dos turistas portugueses, permite aos mesmos atribuir avaliações com pontuações mais altas em relação aos turistas estrangeiros.

Por outro lado, os resultados de Braga sugerem que os atributos do Destino não só impactam no processo de decisão de escolha como se assumem como factor de segmentação crítico entre turistas nacionais e provenientes de outros

mercados emissores.

Ainda que não existam atributos com avaliações negativas nas duas cidades e tendo em conta os dados obtidos nas intenções de visita e revisita e no maior número de atributos positivos em Guimarães, o estudo efectuado parece sugerir que a cidade Guimarães gere com maior eficácia os atributos da sua Marca Destino.

Como limitações deste trabalho, refira-se a dimensão da amostra de apenas 106 inquiridos na cidade de Braga, bem como teria sido importante ter-se realizado um estudo qualitativo mais consistente para melhor se identificar os atributos da Imagem de cada Destino Turístico estudado, uma vez que o estudo se baseia na replicação de Hankinson (2005).

Sugere-se também, ampliar o estudo a uma amostra b2b, nomeadamente aos profissionais do sector, de modo a obter-se e contrapor-se uma imagem percebida do Destino por parte dos profissionais e uma imagem percebida pelos turistas.

Por último, a presente investigação abre indicações para investigações posteriores, centrarem a sua atenção na análise das possíveis variações ocorridas nas percepções e comportamentos dos turistas através do impacto da Capital Europeia da Cultura e Capital Europeia da Juventude.

Referências:

- ANHOLT, S., *Branding Places and Nations*, Brands & Branding, pp. 213-226, 2003.
- BUHALIS, D., *Marketing the competitive destination of the future*. Tourism Management. N° 21, p.97-116, 2000.
- CALDWELL, N.,. *Differences between branding a country, a region and a city*. Brand Management, Vol. 12, N°1, p.50-6, 2004.
- HANKINSON, G. *Location Branding: A study of the branding practices of 12 English cities*. Journal of Brand Management, 9, (2), p. 127-142, 2001.
- HANKINSON, G. *Destination brand images: a business tourism perspective*. Journal of Services Marketing, 19, (1), p. 24-32, 2005.

KELLER, K., *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.

KOTLER, P., BOWEN, J. T. e MAKEN, J. C., *Marketing for hospitality and tourism*. Pearson Prentice Hall, 3ª ed., USA, 2003.

KOTLER, P., HAIDER, D., REIN, I. *Marketing Places – Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. LaVergne – USA; Free Press, 2009.

KOTLER, P. e GERTNER, D., *Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective*. Journal of Brand Management. Vol. 9, nº 4/5, p.249-261, 2002..

MORGAN, N., PRITCHARD, A., e PIGGOTT.

R., *New Zealand, 100% Pure: The creation of a powerful niche destination brand*. Journal of Brand Management, 9, (4/5), p. 335-354, 2002.

WORLD TOURISM ORGANISATION. *World Tourism 2020 Vision: Executive Summary*, WTO, Madrid, Spain, p. 28, 1997. Em: Caldwell, N., Differences between branding a country, a region and a city. Brand Management. Vol. 12, nº1, p.50-61, 2004.

Nota

1 Membro do Conselho Consultivo da Associação Internacional de Investigadores em *Branding* – Observatório de Marcas.

2 Membro do Observatório de Marcas.



ARTIGO

MARCAS MUTANTES NA AMÉRICA LATINA

Autora: Elizete de Azevedo Kreutz ¹
Instituição: Centro Universitário UNIVATES
(Brasil)

RESUMO: A Marca Mutante é uma tendência crescente de estratégia comunicacional e *branding*, porém não consolidada e que muitas vezes provoca conflitos e dúvidas entre os profissionais de *brand/branding*. Baseado na Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 1995), Discurso Multimodal da Marca (SILVESTRE et al 2009) e na Bacia Semântica (DURAND, 1998), ancorada nas pesquisas bibliográficas e de Internet, bem como em entrevistas e análises dos principais *rankings* sobre marcas, este estudo busca esclarecer o conceito das Marcas Mutantes, Programadas e Poéticas, analisando o contexto sócio-histórico e os processos de inserção das mesmas na sociedade, a partir de exemplos de algumas marcas presentes na América Latina. Como resultado, esperamos que o estudo possa auxiliar os profissionais na análise das vantagens e desvantagens das Marcas Mutantes em relação às marcas convencionais, para usar estrategicamente esta tendência.

Palavras-chave: Marcas Mutantes; Branding; Estratégias Comunicacionais; Tendências.

ABSTRACT - The Mutant Brand is a growing communicational and branding strategic trend, yet one that is not consolidated and quite often provokes conflicts and doubts among the brand/branding professionals. Based on the Deep Hermeneutic (THOMPSON, 1995), Brand Multimodal Discourse (SILVESTRE et al 2009) the Semantic Basin (DURAND, 1998), supported by bibliographic and Internet researches, as well as by interviews and analysis of the main brand rankings, this study aims at clarifying the concept of the Programmed and Poetical Mutant Brands, by analyzing the social-historical context and their acceptance in the society, based on the examples of some brands in Latin America. As a result, we expect that this study may help professionals when analyzing the advantages and disadvantages of Mutant Brands in relation to conventional brands, in order to use this trend strategically.

Keywords: Mutant Brands; Branding; Communicational Strategies; Trends.

RESUMEN - La Marca Mutante es una tendencia creciente de estrategia de comunicación y branding, pero no consolidada y muchas veces causa conflictos e dudas entre los profesionales de brand/branding. Con base en la Hermenéutica Profunda (THOMPSON, 1995), Discurso Multimodal da Marca (SILVESTRE et al, 2009) y la Cuenca Semántica (DURAND, 1998), anclado en las búsquedas bibliográficas y de Internet, así como entrevistas y análisis de los rankings de las principales marcas, este estudio trata de aclarar el concepto de Marcas Mutantes Programadas y Poéticas, el análisis de los procesos socio-históricos y las insiere en la sociedad, a partir de ejemplos de algunas marcas en América Latina. Como resultado, esperamos que el estudio pueda ayudar a los profesionales en el análisis de las ventajas y desventajas de las marcas mutantes en relación a las marcas convencionales para utilizar estratégicamente esta tendencia.

Palabras clave: Marcas Mutantes; Branding; Estrategias de Comunicación; Tendencias

Introdução

As marcas são formas simbólicas que interagem com seus públicos para conquistá-los. Essas interação pode variar de intensidade de acordo com o posicionamento da marca, características dos públicos e da sociedade em que está inserida, bem como dos meios técnicos de produção e transmissão das mensagens. Sendo assim, podemos afirmar que a marca é uma representação simbólica multissensorial, cujos significados são construídos socialmente por meio de discurso multimodal da mesma.

A Marca Mutante é uma tendência crescente de estratégia comunicacional e *branding*, porém não consolidada e que muitas vezes provoca conflitos e dúvidas entre os profissionais de *brand/branding*. Este estudo está baseado na Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 1995), no Discurso Multimodal da Marca (SILVESTRE et al 2009) e na Bacia Semântica (DURAND, 1998), e nos instrumentos como as entrevistas (DUARTE, 2006), as pesquisas bibliografia (STUMPF, 2006) e de *internet* (YAMAOKA, 2006), que nos auxiliam a revelar co-

mo as Marcas Mutantes estão se inserindo no imaginário coletivo e provocando alterações nos processos de construção e gestão de marcas.

Nosso objetivo é esclarecer o conceito das Marcas Mutantes, Programadas e Poéticas, analisando o contexto sócio-histórico e os processos de inserção das mesmas na sociedade, a partir de exemplos de algumas marcas presentes na América Latina. Para isso, além dos autores consagrados como Gobé (2010), Lindstrom (2007), Álvarez (2008), dos estudos exploratórios de Marcas Mutantes Chilenas e Brasileiras realizados pelos alunos do curso Internacional em Comunicação Estratégica e *Branding*, das entrevistas com profissionais e empresários chilenos como Jorge Jarpa (Diretor de Achap), Joel Muñoz (Presidente da Buén Día Creativa), Roberto Eskenazi (Diretor da Surmedia), Andres Urrutia (Diretor da Virtual Publicidad) e Carolina Fernandez (Gerente do El Perseguidor), buscamos mapear o que é comentado sobre as Marcas Mutantes na *internet*, como na página do Foroalfa (2011), no qual profissionais e demais interessados na área de marcas apresentam suas opiniões sobre o tema cujo título é “¿Para qué sirven las «marcas mutantes»? ¿Qué ventajas tienen sobre las marcas gráficas convencionales? Si es que son válidas, ¿en qué casos conviene utilizarlas y en qué casos no?”; também buscamos informações em páginas oficiais da Landor, da Wolff Ollins e da Anda, bem como nos *rankings* de marcas como LatinTrade, Interbrand e Millward Brown. Por fim, apresentamos alguns exemplos de Marcas Mutantes presentes na América Latina.

A construção de uma marca nasce da necessidade e/ou desejo de uma organização. Sendo assim, em primeiro lugar é preciso definir a identidade da marca (conceito). Esta é mais ampla do que a identidade visual (IV), é o que ela representa, significa para seus públicos, sua essência; é como ela quer ser percebida por eles. Enquanto identidade visual, a marca baseia-se no imaginário coletivo para representar, através da imagem, determinados valores da organização contemporânea. Além disso, sua construção é um processo estratégico, pois a organização a adota de forma consciente para que o público possa identificá-la e diferenciá-la das demais organizações.

As marcas são formas simbólicas, que representam organizações e/ou pessoas e para cumprir com suas funções, ela deve estar adequada ao contexto sócio-histórico. Avaliando a trajetória das Marcas, observamos que as representações gráficas acompanharam (e acompanham) a evolução humana e comunicacional, passando por diversas fases: minimalistas, geométricas, multicolores, 3D, 2.0...

Uma marca poderá evocar lembranças e provocar a emoção, mantendo uma relação mais afetiva e duradoura com seu público, permitindo que este tenha uma relação sentimental com a mesma, identificando-se com ela. Porém, isso só será possível se o seu discurso for construído de forma coerente, pois a marca é a representação percebida e fixada na mente dos públicos, por meio de suas experiências com a mesma: anúncio, *websites*, produtos, serviços, interação, entre outros que combinados de forma holística constroem a sua imagem-conceito (BALDISSERA, 2003). Todas as atividades de uma empresa integram a linguagem como parte da ação e essas práticas são determinantes no discurso da marca. Cada empresa tem sua própria linguagem, uma visão de sua própria história, seus mitos e heróis. E esta linguagem é parte da identificação. E, para construir Discurso de Marca que resulte em uma imagem-conceito que causará empatia/simpatia/identificação dos públicos, as organizações se apropriam do que há de mais caro à sociedade e obtêm tais informações por meio da *Brand Research*.

Para Silvestre (2010), os estudos do Discurso de Marca são fundamentais para a compreensão do processo de construção e consolidação da marca. Com base nas três metafunções da linguagem de Halliday (1994), ideacional, interpessoal e textual, encontramos no conceito de discurso um importante instrumento para o estudo da marca (Imagem 01).

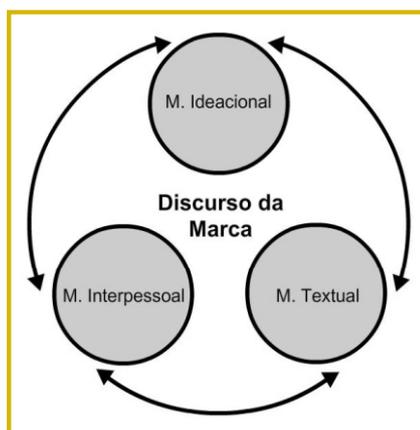


Imagem 01: Discurso da Marca
Fonte: Silvestre (2010)

Por sua vez, o entendimento de Discurso é fundamental para o estudo da marca. Uma melhor compreensão do papel do discurso permite, em uma perspectiva analítica semiótico-discursiva, descrever, analisar e explicar a marca na sua complexidade. Considerando os estudos de Silvestre (2010), o conceito de Discurso é usado na perspectiva de Fairclough (1989, 1995, 2000): a linguagem concebida como prática social; linguagem é parte da sociedade; os fenômenos linguísticos são fenômenos sociais de determinado tipo e os fenômenos sociais são (em parte) fenômenos linguísticos.

Se os discursos são práticas sociais, estas devem estar coerentes com seu contexto social. Conforme nossos estudos realizados no período de 2000 a 2005, devido ao período de transição em que vivemos neste início de século, encontramos a coexistência de mundos diferentes, de manutenção e progresso, e de sujeitos diferentes com multiplicidade de valores, comportamento e cultura.

Essa coexistência de manifestações diferentes fez surgir dois grandes blocos de identidades visuais corporativas: as convencionais e as não convencionais. As manifestações convencionais, que se subdividem em tradicionais e modernas, caracterizam-se pela rigidez na forma de identificação dentro dos modelos positivistas, pela padronização, pela crença no progresso linear e nas verdades absolutas, pelo cultivo do eterno e do imutável. As não convencionais, as pós-modernas, caracterizam-se pela flexibilidade e a dinamicidade da forma, pela heterogeneidade, fragmentação, pluralismo, indeterminação, pelo efêmero e fugidio que indicam vestígios de identificação em constante reformulação. Segundo nossos estudos (KREUTZ, 2001), as principais estratégias de construção de identidades visuais corporativas são Estereotipadas, Arbitrárias e Mutantes.

A Estereotipada (convencional/tradicional) é aquela em que ocorre um fenômeno conhecido por

“Sensação de Transferência” (NAPOLIS, 1988), ou seja, quando um público tem em seu subconsciente um nome ou um símbolo que ele associa à organização e transfere o seu significado para ela (Imagem 02). A sua vantagem é o reconhecimento imediato por parte do público, a desvantagem é não possuir exclusividade/diferenciação.



Imagem 02: Estereotipadas
Fonte: Kreutz (2005)



Imagem 03: Arbitrárias
Fonte: Kreutz (2010)

A Arbitrária (convencional/moderna) impõe um determinado símbolo que não pertence ao imaginário coletivo, ao sintetizar uma nova forma (Imagem 03). A sua vantagem é a exclusividade, diferenciação das demais marcas, a desvantagem é a necessidade de investir tempo e dinheiro para que possa fazer parte do imaginário coletivo.

A Marca Mutante (não convencional/moderna) é uma prática comunicacional contemporânea e é considerada a (r)evolução da representação: aberta, inovadora, artística, indeterminada, subjetiva, um jogo de ecletismos. É a natureza emocional da marca.



Imagem 04: As Mutantes
Fonte: Kreutz (2010)

As Marcas Mutantes: o que são e para que servem?

As marcas, assim como as pessoas, atualmente seguem a lógica da vida: entre o não e o sim, existe o talvez. Nesta escala entre o zero e o 1 (um) existem inúmeras possibilidades. O zero (não) é o convencional, nada de mutações, apenas atualizações, redesenhos de marca (IV) quando esta não estiver mais cumprindo sua função. A partir do 0,1, por exemplo, já podemos dizer que é uma Marca Mutante tímida; e quanto mais se aproximar do 1 (sim), mais ousada ela é, ou seja, uma mutante poética.

As Marcas Mutantes podem ser Programadas ou Poéticas. As Programadas são aquelas cujas determinadas variações/mutações ocorrem por um tempo também determinado. A Coca-Cola (Imagem 05), por exemplo, mantém alguns elementos de sua identidade como as cores e o *lettering*, mas opta por fragmentações variadas de sua identidade visual, em que seu quinto elemento, o formato da garrafa, que também participa, bem como a sua onda. Além disso, permite a intervenção de outras pessoas para vestirem sua garrafa a prêt-à-porter (BRANDLIFE 15, 2010).

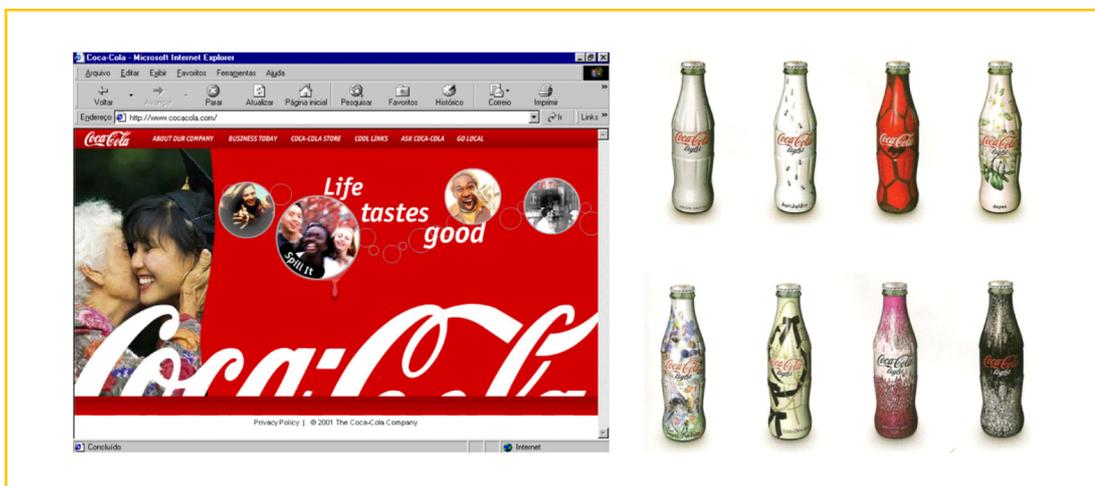


Imagem 05: Coca-Cola
Fonte: Modificada pela autora

Outro caso interessante e que provocou polêmica no Foroalfa (2011) foi o da MIT MEDIA LAB (Imagem 6), o qual propõe um sistema de identidade visual com “40.000 variações de forma e 12 combinações de cores, gerando estimados uns 25 anos de cartões de visitas inéditos” (NEEDESIGN, 2011, *online*). Apesar da quantidade de variações, ela ainda se caracteriza como uma Marca Mutante Programada. Quanto ao seu discurso, observamos que esta marca gráfica está de acordo com o seu posicionamento: o MIT MEDIA LAB é constituído de equipe multidisciplinar altamente criativa, na qual os integrantes se inspiram mútua e colaborativamente, desenvolvendo uma visão do futuro.

(...) um algoritmo que produz um logotipo único para cada pessoa, para docentes, funcionários e alunos. (...) O projeto abrange todas as garantias, cartões de visita, papéis timbrados, *Web site*, animações, letreiros, etc. A interface web personalizada foi desenvolvida para permitir que cada pessoa no Media Lab possa escolher e reivindicar um logotipo próprio e individual para seu cartão de visitas, bem como um software de animação personalizada que permite criar animações personalizadas para qualquer conteúdo de vídeo no laboratório produz (NEEDESIGN, 2011, *online*).

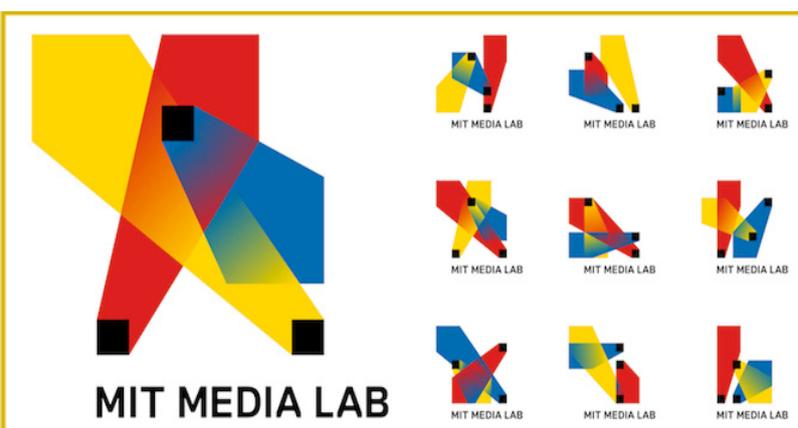


Imagem 06: MIT
Fonte: Faroalfa (2011)

As Marcas Mutantes Poéticas são aquelas cujas variações ocorrem espontaneamente, sem regras pré-determinadas, obedecendo apenas ao intuito criativo do *designer*, mas gerando uma comunhão com o espectador que interage

para interpretá-la. O Google adota a estratégia de Marca Mutante Poética (Imagem 07) e a sua marca visual também corresponde às tendências observadas: baseando-se no imaginário coletivo, busca representar, através das imagens, determinados valores da sociedade contemporânea e da própria organização, para que o público não apenas a identifique e a diferencie das demais, mas identifique-se e interaja com ela (KREUTZ e MÁZ FERNANDEZ, 2009).



Imagem 07: Google
Fonte: Organizado pela autora (2011)

Esta estratégia adotada está de acordo com o próprio significado do nome e sua missão, Google é um trocadilho com a palavra ‘googol’ que designa a centésima potência do número 10. Além disso, a empresa Google encoraja seus funcionários, profissionais de alta qualidade, à inovação de ideias e de produtos e permite que os próprios clientes possam participar do processo, manifestando suas necessidades e desejos; motivam suas equipes e aumentam sua produtividade oferecendo gratuitamente inúmeros serviços no próprio local de trabalho e permitindo um comportamento mais livre, o que gera comprometimento e promove um ambiente intelectual estimulante e divertido; e faz uso intensivo da *analytics* para tomada de decisões de negócio, já que sua base é *knowledge work*.

O segredo de negócio do Google está baseado no reconhecimento que os conceitos de negócios e comunicação mudaram (KREUTZ e MÁZ FERNANDEZ, 2009), assim como mudou o comportamento do público e a sua percepção de mundo. Embora muitas marcas já tenham reconhecido isso, outras ainda mantêm um comportamento e/ou representação visual convencional.

Não é possível determinar limites para as mutações das marcas (forma, tipografia, cor,

palavras, integração/fragmentação, entre outras características), posto que a Marca Mutante tem liberdade total de escolha. Sempre existirão traços de identidade que permitirão o seu reconhecimento e identificação. No caso do Google, por exemplo, o traço de identidade é o seu espaço conforme ilustrado na Imagem 8.

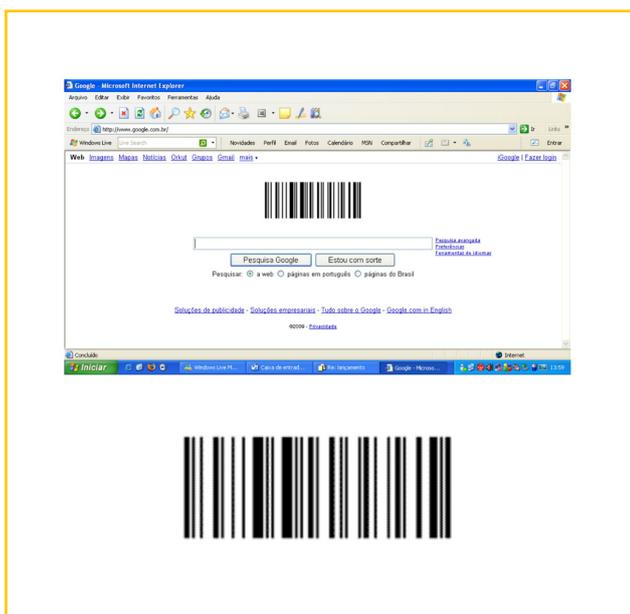


Imagem 08: Traços de Identidade Google
Fonte: Organizado pela autora (2011)

A Marca Mutante gera expectativa em seus públicos e os convida a interagir. Em algumas delas essa interação é interpretativa e outras interferem inclusive no desenho, agregando outros sentidos (Imagem 9).



Imagem 09: Twitter
Fonte: Organizado pela autora (2011)

Vivemos em uma sociedade distinta do passado, nos é permitido ver as coisas de várias perspectivas. As marcas necessitam desempenhar bem seu papel: com valores, beleza e emoção. Conforme o exposto, observamos que as Marcas Mutantes alcançam os três níveis do fluxo da mensagem visual proposto por Doblin (1980): as questões técnicas, semânticas e persuasivas. E vai além: a interatividade. As questões técnicas são as mais básicas e sem as quais as demais não existem, são dependentes. As questões semânticas dizem respeito à produção de sentido que é fundamental para a marca, posto que ela é representação simbólica. As questões persuasivas são qualidades de poucas marcas: excitabilidade, desejo, emoção. Porém, esta é uma necessidade da marca para competir e se destacar de suas concorrentes. Além dessas três questões, verificamos que as Marcas Mutantes permitem a interação do público. Sendo assim, podemos afirmar que elas estão baseadas em 4 eixos: as questões técnicas, as semânticas e as persuasivas e as interativas.

Marcas Mutantes na América Latina

Segundo os resultados da Latin Trade (2011), foi um bom ano para as empresas na América Latina, cuja renda cresceu cerca de 21,5% e os lucros 37,3% em relação ao ano anterior (Latin 500, 2011). Os 6 países latino americanos de destaque são: Brasil, México, Chile, Argentina, Colômbia e Peru.

Observando os mercados, constatamos que a Marca Mutante é uma tendência crescente enquanto estratégia comunicacional e *branding* (gestão de marca). Estudos anteriores (KREUTZ 2001, 2005 e 2010) apresentam a trajetória da Marca Mutante no imaginário coletivo (DURAND, 1998) e como ela escoo na sociedade, gera conflitos e aos poucos vai conquistando seu espaço.

Analisando os *rankings* de marcas de 2011 da LatinTrade, da Interbrand e da Millward Brown, verificamos que algumas marcas citadas já foram objetos de nossos estudos por adotarem a estratégia das Marcas Mutantes em suas identidades visuais. Entre elas destacamos as que estão presentes no mercado brasileiro e chileno: Apple, Google, Coca-Cola, Visa, Movistar, Nike, Carrefour, Pepsi, Codelco, Oi, Nestlé, Ripley, Adidas e Hering. Além dessas, destacamos também as marcas: Anda, Morgan, Canal 13, Cavallera, Melissa, Chilli Beans, Zupi e Unisinos, bem como Banco Del Uno (México).

Considerando a Bacia Semântica de Durand, podemos afirmar que, atualmente, no Brasil já passamos pelos estágios de escoamento e conflito, e nos encontramos simultaneamente em três estágios: a confluência (aceitação pelos formadores de opinião), o nome (seja Marcas Mutantes ou flexibilização de marca) e a organização do processo. Nos demais países latinos americanos, especialmente o Chile, verificamos que as Mutantes estão nas fases do escoamento e do conflito.

A razão para que as Marcas Mutantes estejam mais presentes e serem mais aceitas no Brasil, pode estar no resultado da pesquisa veiculada na CNN-GO (2011), em janeiro de 2011: o Brasil é

considerado o primeiro do *ranking* do país mais descolado (*cool*) do mundo. Esta característica brasileira, aliada à (ou fruto da) diversidade de sua cultura, permite que as Mutantes sejam aceitas com mais facilidade do que outros países. Se em 2000 ainda era tabu a adoção de Identidade Visual Corporativa Mutante e apenas as organizações mais ousadas faziam uso desta estratégia (como a MTV, por exemplo), em 2004 já constatamos uma mudança significativa: nos cursos de *design* do Rio de Janeiro, os alunos “aprendiam a flexibilizar a marca” (KREUTZ, 2005).

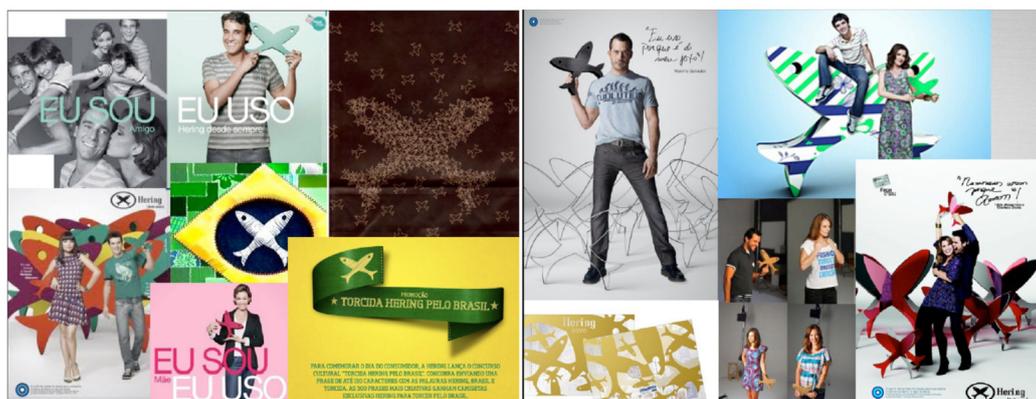


Imagem 10: Hering
Fonte: Preamor e Buriol (2010)

Mesmo as marcas centenárias atualmente adotam a estratégia mutante para manter-se no mercado. A Hering iniciou suas atividades em 1880, chegando ao seu auge em 1981 com 20.000 funcionários. Onze anos mais tarde, a empresa registra pela primeira vez prejuízos que continuam nos anos seguintes. Hering se posicionava como o Básico do Brasil, *slogan* e campanha que sustentaram a marca por muito tempo. Ao entrar em crise, percebeu que era preciso se reinventar. Em 2007, a marca passa a adotar uma nova estratégia reinventando o básico, ou seja, passou do básico à moda, não apenas em seus produtos como também na forma de gerenciar a sua marca, representada em sua identidade visual (Imagem 10). O resultado desta estratégia: Hering foi eleita a “Empresa do Ano” pela Exame Maiores e Melhores 2010 (MANO, 2010).

De instituição de ensino a marcas comerciais, sejam elas serviços ou produtos, outros exemplos nos permitem afirmar que no Brasil as Marcas Mutantes são vistas como positivas, por serem abertas, inovadoras, de fácil

adaptação às mais diversas situações e suportes, criando vínculos emocionais com seus públicos.

Considerando o comportamento (posicionamento) de marcas como Cavaleira, Melissa, Chilli Beans, Zupi, Unisinos, Gang, ABC, entre outras, observamos que sua identidade visual (Imagem 11) reflete seu comportamento, pois há coerência entre as suas práticas sociais, no seu Discurso Multimodal.

Muitas vezes uma marca adota uma Identidade Visual Mutante, porém as demais práticas não correspondem, permanecendo uma marca de comportamento rígido, fechado. Outras vezes, ocorre ao contrário: a identidade visual é convencional, imutável, e o comportamento da marca possui características mutantes.

El Perseguidor, um clube de Jazz de Santiago/Chile, é um exemplo de Marca Mutante, cuja representação visual não corresponde com seu comportamento (Imagem 12). Ela permanece imutável desde sua fundação em outubro de 2001 (FERNANDEZ, 2011).

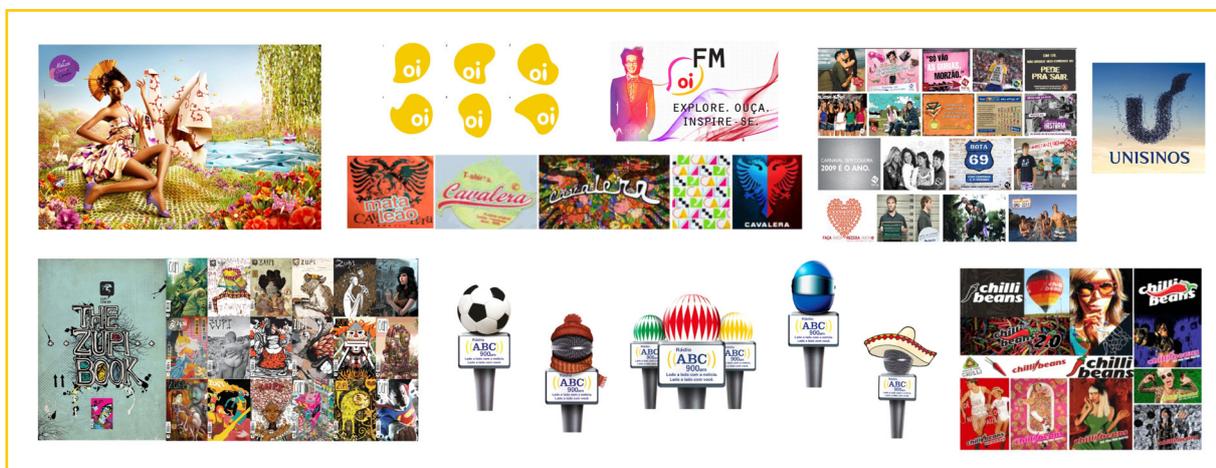


Imagem 11: Mutantes Brasileiras

Fonte: Modificada pela autora a partir dos estudos realizados pelos alunos brasileiros do curso Internacional em Comunicação Estratégica e Branding.

Durante as investigações exploratórias realizadas de janeiro de 2010 a julho de 2011, verificamos que poucas são as marcas chilenas que optam pela estratégia mutante. Por meio das entrevistas e pesquisas realizadas sobre a sociedade chilena, bem como o mercado chileno, compreendemos este fato. Segundo os entrevistados Jarpa, Muñoz, Eskenazi, Urrutia e Fernandez (2011), a sociedade chilena se caracteriza por ser de uma sociedade convencional, portanto mais rígida, apegada aos valores tradicionais e sua percepção do mundo é mais racional, logo sua percepção de marca é voltada aos benefícios imediatos, o comportamento de marca é convencional. Por sua vez, Braccesi e Durney observam que

En general en Chile existe un miedo a la innovación dentro del branding, hoy los manuales corporativos son el alma de las empresas debido a lo tradicional de los dueños de las marcas; los directorios se aferran a una visión retrógrada respecto a las estrategias de branding donde la corporación se impone frente al consumidor y la marca responde más a esto último que a las demandas de los consumidores cada vez más emocionales y cambiantes. Los estados de ánimo de los consumidores, las formas de entender a las audiencias, la forma de generar puntos de contacto acordes a cómo se quieren ver, sentir, conectar los consumidores son puntos que en Chile aún se encuentran en pañales. Lo anterior tiene directa relación con la historia social de nuestro país (...) (BRACCESI e DURNEY, 2011, p.3).

Segundo Urrutia (2011), Morgan é uma



Imagem 12: El Perseguidor
Fonte: Autora

marca de impressores (gráfica) que usou a estratégia mutante por mais de 5 anos. Coerente com seu posicionamento e discurso multimodal “Nossa marca em todas as partes”, sua identidade visual mutava e adaptava-se às inúmeras situações, criando uma interação com seus públicos (Imagem 13). Entretanto, ocorreu uma alteração gerencial que interferiu diretamente no comportamento da marca, que voltou a ser convencional e, por consequência, modificou o processo de comunicação com os públicos (Imagem 14).

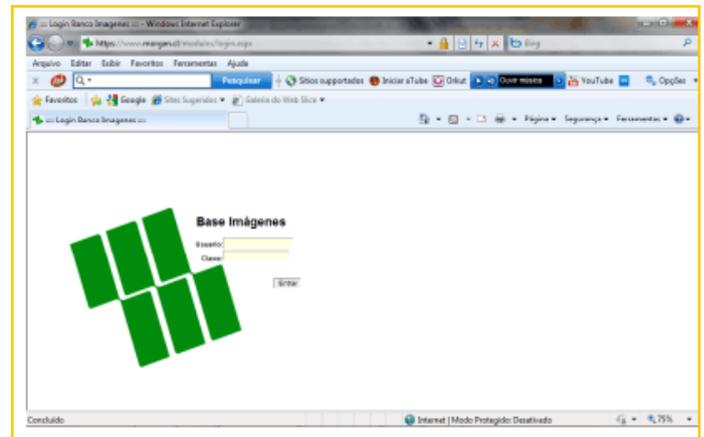


Imagem 14: Morgan Convencional
Fonte: Morgan (2011)

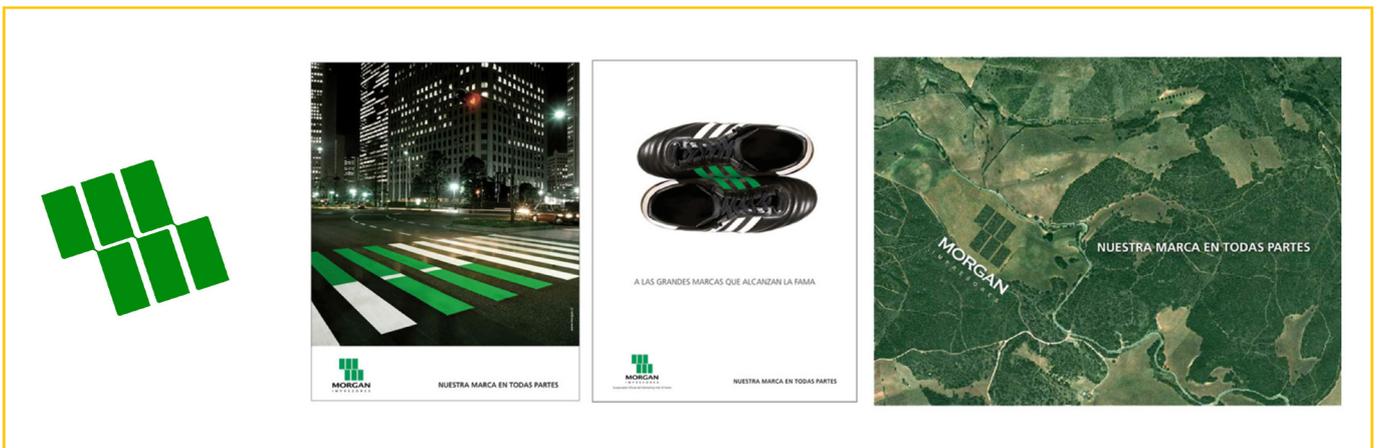


Imagem 13: Morgan Mutante
Fonte: Arquivos de Urrutia (2011)

Outros exemplos de Marca Mutante chilenas são: a Ripley, o Canal 13, a Movistar e Anda (Imagem 15). Este comportamento as diferencia dos demais concorrentes e provoca a interação de seus públicos, mesmo que interpretativa.



Imagem 15: Mutantes Chilenas
Fonte: Modificada pela autora a partir dos estudos de Hameau, Cifuentes e Arredondo (2011) e Anda (2011)

Em trabalhos desenvolvidos pelos alunos chilenos do Magíster em Comunicação Estratégica e *Branding*, da UMayor/Chile, verificamos que marcas como a Codelco, que ocupa o primeiro lugar no *ranking* das marcas chilenas, se caracteriza como uma Marca Mutante, pois permite que os públicos se apropriem dela e façam alterações. Oficialmente, a Codelco também mudou para homenagear os 33 mineiros que sobreviveram do acidente em 2010. Para Contreras, Pinto e Ruz:

Podemos decir que concientemente la marca no es mutante, ya que en todos estos años ha variado levemente. Sus colores son planos y sólidos: Cobre, Negro, Blanco. A pesar de no ser “concientemente” una marca mutante, Codelco permite que su logo sea utilizado por sindicatos, Isapres, clubes deportivos y sociales, entre otros, lo cual la convierte en una marca que muta para adecuarse a las necesidades de los usuarios o consumidores de ella. Por ejemplo, el año 2010, y a propósito del rescate de los 33 mineros, Codelco crea un logotipo de color azul con la leyenda “Codelco el Orgullo de Chile”. Respecto a sus marcas competidoras, podemos ver que, sea como sea que se haya generado su característica de mutante, Codelco tiene actualmente variadas aplicaciones y variaciones, cosa que no ocurre con marcas como Los Pelambres, muy estática y rígida en sus utilizations. **LO BUENO:** Que el uso ha hecho que los distintos portadores de la marca la adapten e interioricen según sus necesidades. **LO MALO:** La falta de conciencia al respecto del tema del brand mutante y las oportunidades que ello genera día a día (CONTRERAS, PINTO e RUZ, 2011, s.p.).



Imagem 16: Codelco

Fonte: Modificada pela autora a partir dos estudos de Contreras, Pinto e Ruz (2011)

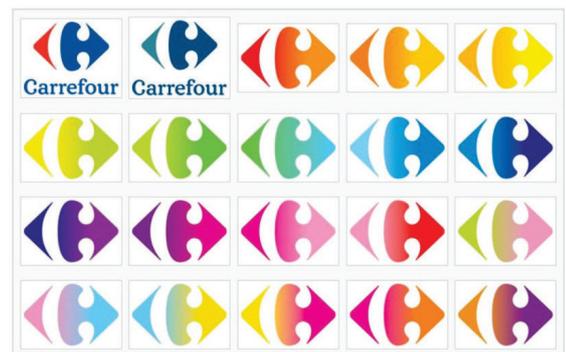
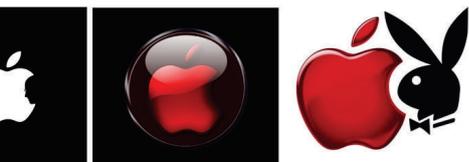


Imagem 17: Marcas Mutantes Globais
 Fonte: Modificada pela autora (2011)



Outras Marcas Mutantes Globais presentes no mercado latino americano que destacamos são: Apple, Kraft, Nestlé, Visa (GO), Nike e Carrefour (Imagem 17).

Em nossos estudos realizados em 2001, afirmamos que as Marcas Mutantes estavam vinculadas a certas categorias mais voltadas ao mercado jovem, entretenimento, tecnologia, entre outros e algumas categorias iriam permanecer imutáveis, pois necessitavam ser previsíveis como os carros e os bancos. Entretanto, nem mesmo os bancos querem parecer instituições imutáveis, sisudas. É o caso do Banco Del Uno do México que estrategicamente optou por uma Marca Mutante (Imagem 18).

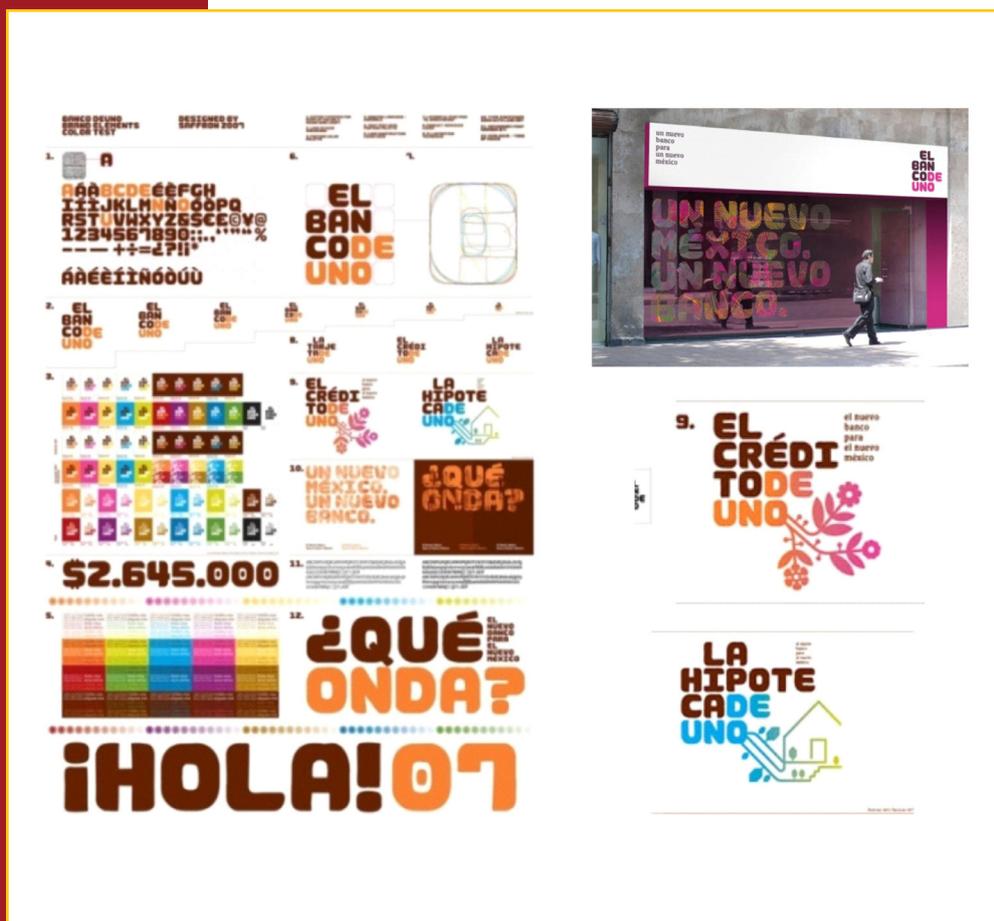


Imagem 18: Banco Del Uno México
 Fonte: Modificada pela autora (2011)

Considerações Finais

A ciber-tecno-cultura faz surgir novos modos de divulgação de uma marca (formatos, superfícies e discurso), além de exigir mudanças mais rápidas, mais movimento, mais ação, mais hibridismo, mais participação dos públicos. Na cultura contemporânea (ou na instabilidade cultural contemporânea), algumas pessoas não acreditam mais em versões únicas e imutáveis, pois essa evolução faz surgir um novo ser humano que se funde às novas tecnologias, que tem novas necessidades e nova maneira de ver o mundo.

Da mesma forma, as marcas apresentam um novo comportamento, que há de: participar da globalidade da organização; materializar o espírito, o sensível, as emoções; captar as expectativas do público; incitar o desejo de participação; representar o desejo comum; ter uma estrutura envolvente; romper com a visão mecânica, estática de uma imagem unívoca; ter traços de identidade que permitam ao espectador a identificação de seus valores no objeto observado.

Considerando os estudos realizados, podemos afirmar que apesar da atual predominância da marca convencional, percebemos a tendência de um comportamento de marca diferenciado, cuja representação é mais flexível e dinâmica, contendo traços de identidade, formulada em uma linguagem baseada na tecnologia e com valor agregado mutante.

As Marcas Mutantes estão se inserindo no imaginário coletivo e provocando alterações nos processos de construção e gestão de marcas. Elas estão presentes nos primeiros lugares dos *rankings* de desempenho (Apple e Google); foram adotadas por aquelas marcas que se reinventaram (Hering, Carrefour, Banco Del Uno, Nestlé, Ripley); pelas que estão voltadas ao mercado jovem (Melissa, Cavalera, Chilli Beans, Coca-Cola e Pepsi), à arte (Zupi), ao esporte (Adidas e Nike), ao entretenimento (Canal 13) e à tecnologia (Movistar e Oi) e outras marcas que possuem o papel de vanguardas de seu segmento (Anda).

Mais do que adaptações da sua identidade visual nos suportes e/ou culturas, que é a manifestação tangível de uma personalidade corporativa, a Marca Mutante é a natureza emocional da marca.

As Marcas Mutantes não são esquizofrênicas

nem suicidas. Elas têm personalidade e esta é dinâmica, interativa, adaptável, irreverente, atrativa, emocionante.

Enquanto estratégia, uma marca pode nascer mutante, pois não é necessário que ela permaneça fixa, igual, estática por um determinado período até que o público a internalize e a reconheça, para depois iniciar as mutações. A razão disso é que a nossa percepção mudou devido ao atual contexto em que estamos inseridos, incluindo nisso as novas tecnologias que transformaram nosso comportamento.

Embora alguns profissionais das áreas da comunicação, do *design* e do *marketing* ainda considerem que as Marcas Mutantes correm o risco de não se fixarem na mente do público consumidor, elas apresentam algumas vantagens: a fácil adaptação às novas situações do momento, o impacto que mantém a atenção do público e a sua interação, a inovação, a flexibilidade, o dinamismo, entre outras.

Consideramos que há muito o que ser estudado sobre este tema, pois o mesmo é relevante para as marcas que pretendem atender as expectativas do novo consumidor.

Referências:

ÁLVAREZ C., Pedro. *Chile Marca Registrada*. Santiago/Chile: Universidad del Pacifico, 2008.

ANDA. *Página oficial*. Disponível em: <www.anda.cl>. Acessado em 15 de agosto de 2011.

APPLE. *Logos*. Disponível em: <<http://www.allwelike.com/tag/apple-app/>>. Acessado em 15 agosto de 2011.

BALDISSERA, Rudimar (2003). *Imagem-conceito: a indomável orgia dos significados*. In XXVI Intercom. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2003/2003_NP05_baldissera.pdf>. Acessado em 02 de março de 2009.

BRANDLIFE 15. *Coca-cola*. Madrid/ES: PUB Editorial, jul-agosto 2010.

BRACCESI, Renzo e DURNEY, Leslie. *Cervezas artesanales, romper con lo establecido o branding mutante, la forma de competir contra los grandes*. Santiago/Chile: Universidad Mayor,

2011.

CARREFOUR. *Newlogo*. Disponível em: <http://qualdesign.files.wordpress.com/2009/09/carrefour_newlogo2.jpg>. Acessado em 15 de agosto de 2011.

CNN-GO. *The world's coolest nationalities: Where do you rank?* Disponível em: <<http://www.cnn.go.com/explorations/life/12-coolest-nationalities-earth-050844?page=0,1&hpt=C2>>. Acessado em 22 janeiro de 2011.

CONTRERAS, PINTO e RUZ. *Codelco*. Santiago/Chile: UMayor, 2011

DOBLIN, Jay. Modelo Conceitual do Fluxo das Mensagens. In: CAUDURO, Flávio V. *Artes II. Curso de Graduação em Comunicação Social, PUCRS*, Porto Alegre: 2001 (apostila).

DUARTE, J. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE, J. BARROS, A. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 62 a 82.

DUARTE, M. Estudo de caso. In: DUARTE, J. BARROS, A. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 215 a 235.

DURAND, Gilbert. *O imaginário: ensaio acerca das ciências e da filosofia da imagem*. Rio de Janeiro: DIFEL, 1998.

ESKENAZI, Roberto. *Marcas Mutantes e Mercado Chileno*. Entrevista concedida à autora em 2 de fevereiro de 2011.

FAIRCLOUGH, Norman. *Language and Power*. London and New York: Longman. 1989.

_____. *Critical Discourse Analysis*. London and New York: Longman. 1995.

_____. *Discourse, social theory, and social research: The discourse of welfare reform*. Journal of Sociolinguistics, 4/2, 163-195. 2000.

FERNANDEZ, Carolina. *El Perseguidor, Marcas Mutantes e Mercado Chileno*. Entrevista concedida à autora em 14 de fevereiro de 2011.

FOROALFA. *Para que sirven las marcas mutantes*. Disponível em: <<http://foroalfa.org/>

articulos/para-que-sirven-las-marcas-mutantes>. Acessado em 18 abril de 2011.

GOBÉ, Marc. *Brandjam: O design emocional na humanização das marcas*. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

HALLIDAY, M.A.K. *An Introduction to Functional Grammar*. London: Arnold. 1994.

HAMEAU S., Patrícia e CIFUENTES S., Álvaro. *Ripley: Una "R" Multifacética*. Santiago/Chile: Universidad Mayor, 2011.

INTERBRAND. *Ranking das Marcas*. Disponível em: <http://www.millwardbrown.com/BrandZ/Default/Digital_Revolution.aspx>. Acessado em 15 de agosto de 2011.

JARPA, Jorge. *Marcas Mutantes e Mercado Chileno & Caso Ripley*. Entrevista concedida à autora em 3 de fevereiro de 2011.

KREUTZ, Elizete; MAS FERNÁNDEZ, Francisco. Branding e as tendências da comunicação mercadológica. In: *XI IBERCOM - Travessias Comunicacionais: Cultura, Tecnologia e Desenvolvimento* - Universidade da Madeira Funchal, 2009.

_____. Google: a narrativa de uma marca mutante. In: *Revista Comunicação. Mídia e Consumo*. São Paulo: ESPM, 2009. Ed. 16.

KREUTZ, Elizete. *As principais estratégias de construção da Identidade Visual Corporativa*. Porto Alegre: PUCRS, 2001. (Dissertação).

_____. *Identidade visual mutante: uma prática comunicacional da MTV*. Porto Alegre: PUCRS, 2005. (Tese).

_____. *Marcas Mutantes*. Lajeado/RS: 2010 (disponível em DVD).

LATINTRADE. *Las empresas más grandes de la región*. Disponível em: <http://issuu.com/latintrade/docs/ltspanish_20110708/34?mode=a_p>. Acessado em 15 de agosto 2011.

LINDSTROM, Martin. *Brandsense*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

_____. Neuromarketing. In: *Época Negócios*.

São Paulo: Ed. Globo, outubro de 2009, no. 32.

MANO, Cristiane. *Revista Exame Maiores e Melhores*. 2010.

MARAM, Luis. *Go: Caso Visa*. Disponível em: <<http://blog.luismaram.com/2009/03/03/go-caso-visa/>>. Acessado em 13 de julho de 2011.

MORGAN. *Página oficial*. Disponível em: <<http://www.morgan.cl/>>. Acessado em 15 julho de 2011.

MUÑOZ, Joel. *Marcas Mutantes e Mercado Chileno*. Entrevista concedida à autora em 9 de fevereiro de 2011.

MILLWARDBROWN. *Ranking das Marcas*. Disponível em: <http://www.millwardbrown.com/BrandZ/Default/Digital_Revolution.aspx>. Acessado em 15 de agosto de 2011.

NAPOLES, Veronica. *Corporate Identity Design*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1988.

NEEDESIGN. *Logo Mit Media Lab*. Disponível em: <<http://needesign.com/design/mit-media-lab-novo-logo-de-40mil-formas/>>. Acessado em 15 de agosto de 2011.

PREAMOR, T e BURIOL, K. *Marcas Mutantes: Hering*. Feevale: 2010. Disponível em DVD.

SILVESTRE, Carminda; KREUTZ, Elizete; MAS FERNÁNDEZ, Francisco; VIEIRA, José-

nia e MÜLLER, Thaís. O Discurso da Marca: o caso Natura e NaturaPura. In: *VIII Congresso LUSOCOM*. Lisboa: Lusófona, 2009.

SILVESTRE, Carminda. *O Discurso Multimodal da Marca*. Portugal: IPL, 2010.

STUMPF, I. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, J. BARROS, A. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2006, p.51 a 61.

THOMPSON, John. B.. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis: Vozes, 2002.

URRUTIA, Andrés. *Marcas Mutantes e Mercado Chileno*. Entrevista concedida à autora em 4 de fevereiro de 2011.

YAMAOKA, E. J. O Uso da Internet. In: DUARTE, J. BARROS, A. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 146 a 162.

WOLFFOLINS. *Oi*. Disponível em: <http://www.wolffolins.com/media/case_studies/Oi_case_study__.pdf>. Acessado em 10 agosto 2011.

Nota

¹ Dra. em Comunicação Social (PUCRS), Pós-Doc. em Discurso Multimodal da Marca Mutante (UnB) e Presidente da Associação Internacional de Investigadores em Branding – Observatório de Marcas.



METODOLOGIA

POSICIONAMIENTO Y ESTILOS DE LIDERAZGO

metodología de análisis para el
desarrollo de posicionamientos
desde las teorías de desarrollo
organizacional

Autor: Sebastián Goldsack Trebilcock¹
Instituição: Universidad del Pacífico
(Chile)

Desarrollo posicional de marcas desde las teorías de liderazgo

El proceso de desarrollo de una marca tiene dentro de sus principales objetivos el poder establecer un patrón estable de comportamiento comunicacional y actitudinal hacia un mercado, propendiendo establecer una imagen proyectada en la percepción del consumidor denominada como posicionamiento, razón de comparación de valores antes ofertas competitivas en la satisfacción de una necesidad de consumo. Las razones mayormente utilizadas para ocupar una posición mental en los consumidores suelen establecerse en tres grandes niveles funcionales, sean: A modo de solución a un problema o en su beneficio entregado; A niveles simbólicos, a modo de incrementar una imagen personal, identificación de la proyección del ego sea en su pertinencia social; A nivel experiencial, a modo de estimulaciones sensoriales o cognitivas. Estos niveles han sido ampliamente estudiados por Al Ries y Jack Trout y datan de 1981 en adelante desde su primera publicación "Positioning, The battle for your mind", estableciendo un proceso de análisis y modelo que se inicia desde la identificación de otras marcas en una categoría de mercado, de sus atributos, valores propuestos, comparación, oportunidades no satisfechas y declaración de una posición óptima.

Las teorías sobre esta materia se han fundado principalmente desde la disciplina del marketing, estableciendo una metodología sobre el proceso posicional, fundando su análisis principalmente desde las conexiones desde un sistema organizado llamada estrategia que permite lograr un liderazgo en la asociación deseada con la marca.

Bajo un análisis de un desarrollo de marcas, en lo específico de la función de posicionamiento, que para nuestros efectos será entendida desde el estudio desde las teorías psicosociales, podemos establecer que el abstracto a ubicar en esa percepción es similar a la de una persona que quiere darse a conocer o bien desea lograr asociaciones favorables por

medio de su actuar, de su comunicación, o por "awareness" o referencias por observación sin necesidad de procesos de entendimientos en su concepción más amplia, pudiendo establecerse que es la conducta de la marca en el mercado, al igual que al de una persona, la que instaure esa imagen mediante actitudes, forma de pensar y expresar afectividad, la que logran, mantienen o modifican la percepción hacia el sujeto.

Si establecemos como premisa que una empresa destinará recursos para el desarrollo exitoso de su marca en una categoría de mercado, podemos suponer que su expectativa estará puesta en lograr ese liderazgo en el valor en que quiere ser reconocido. Se tiende a confundir en estructuras de mercados competitivos el concepto de liderazgo con facturación, muchas veces traducidos en porcentajes de mercado, ventas y otros indicadores netamente de facturación. Sin embargo, un correcto entendimiento sería el establecer el análisis de liderazgo desde el valor de marca, sea en su percepción deseada o bien en comparación con valores similares en una categoría de consumo en un mismo consumidor.

El liderazgo en este sentido, y bajo la consideración etimológica en la orientación de la derivación de la palabra inglesa "leader", se puede considerar en su carácter gramatical y términos generales como camino a seguir, guía, indicador, canal o conductor para algo. Un líder realiza esta función sólo conociendo las aptitudes, capacidades y habilidades de quien guía, llevando entonces a la necesidad de comprender en profundidad la realidad de un ser humano para que, de ese entendimiento, pueda ofrecer una proyección. Esto, a diferencia de las tradicionales metodología de posicionamiento desde la disciplina del marketing, permite la inclusión de un consumidor con su marca, impactando a niveles más profundos que la mera asociación con valores, siendo a su vez, plataforma de relacionamiento en el largo plazo, estableciendo un dialogo por sobre una comunicación, aumentando el compromiso y el poder involucrar los actores sociales.

Interpretando la teoría de Evan y House de liderazgo carismático, un líder no impone conductas desde el exterior de las personas, más bien se inserta entre ellas para estimularlas y provocar un cambio. Si nos establecemos desde el objetivo de una marca, pudiésemos entender que el rol de liderazgo en un valor, como reducción de una posición, debe de provocarse de la misma forma, siendo entonces las capacidades de persuasión e influencia las que conforman el “carisma” de la marca.

Las tipologías de liderazgo reconocen, desde las teorías de desarrollo organizacional, que en si puede ser considerado bajo un sólo entendimiento, siendo entonces por medio de la forma que lo ejercen las diferentes clasificaciones que adquiere a razón de las diversas características personales de los individuos involucrados. En la base del concepto de liderazgo se distingue una condición transversal a cualquiera sea su tipo; sin seguidores no hay líder, por lo que se erradica el hecho de la existencia de un líder solitario o en desvinculación a un grupo, que para el entendimiento de una marca es lo mismo que establecer el hecho que de tener adherentes es por si ejercer un liderazgo, el cual debe estudiarse, explicarse, definirse y sistematizarse en una estrategia. Las marcas también deben de asumir una capacidad de “inspirar y asociar a otros con un sueño”, tal como define el liderazgo el economista argentino Agustín Arieu, siendo entonces las expectativa, sueños y deseos de trascendencia de sus consumidores una fuente de análisis y numen para el proceso de definición de estilo de liderazgo en el mercado.

El Diccionario de Ciencias de las Conductas (1986) define el liderazgo como parte de las cualidades de la personalidad, existiendo otras definiciones tales como las de Idealberto Chiavenato (1993) que la sitúan dentro de una “influencia interpersonal, ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Las marcas por su tanto, que desarrollan y explícitan una personalidad, pueden en consecuencia defi-

nir su estilo o tipo de liderazgo como cualidad, que reconociendo a su interlocutor como consumidor, definen su comunicación para el cumplimiento de un objetivo.

Este patrón condiciona el comportamiento, conducta y actitud de la marca, permitiendo entonces como resultado mejores condiciones para el arraigo profundo del posicionamiento.

Estilos de liderazgo y comparación al desarrollo de actitudes de marca

Considerando previamente como referencia las características de un líder como rasgos comunes señaladas en las principales corrientes de pensamiento sobre el tema, se distinguen a lo menos tres especificaciones de consenso: Primero: El líder debe tener carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza. Segundo: El líder es reconocido por la comunidad de acuerdo al aspecto de la habilidad que es interesa. Tercero: El líder debe de tener oportunidad de demostrar su liderazgo. Si traducimos estos tres principios a una marca, podríamos establecer que: Primero: La marca debe de establecerse en la similitud con su mercado, que mal entendido puede provocar el vicio de hacer una marca totalmente simbiótica con su consumidor. Este principio debe ser entendido como consecuencia del entendimiento de las expectativas más que de las realidades del segmento a vincular. Segundo: En la misma comprensión de las proyecciones del mercado, la marca debe sobresalir por aquella habilidad que más valor le reporta en su percepción. Tercero: La marca debe de crear oportunidades de poder interactuar con su consumidor, debe crear “experiencias de marcas” que permitan entrar en vinculación con su segmento.

A pesar de que las tres características de liderazgo son a la base premisas que tenderían a asegurar en mayor medida la relación de una marca con su consumidor, carece en su planteamiento de un estilo único e identificable como propio que le permita sobresalir, dado que el entender lo anterior como una

ecuación lineal tendería a un de teorías complementarias sobre estilos de liderazgo, resulta interesante realizar la comparación de la construcción de un estilo de dirección bajo un sólo modelo con la construcción de actitud de marca en la contribución al desarrollo de su posicionamiento en el mercado. Daniel Goleman introduce en el año 2002 seis estilos de liderazgo en su libro “Primal Leadership”, siendo el criterio de selección del autor y sustento teórico a razón que su análisis se funda en la comprensión de la comunicación e interacción del líder con sus seguidores, concepto que acuñó como “resonancia”, etimológicamente del latín “resonare”, crear sonido, es decir crear sensaciones, percepciones en la gente, movilizándolo hacia una dirección emocional positiva. El principio no dista de los objetivos posicionales de una marca en su mercado, siendo esta coincidencia la que permite establecer una comparación en estilos de dirección que permitan adhesión a seguidores o consumidores.

La premisa de trabajo de Goleman define una actitud del líder que emana de valores, prioridades y filosofía que “resuenan” en las emociones de quienes los siguen generando una comodidad. En su génesis, el modelo plantea la definición de un estilo en base a la inteligencia emocional, estableciendo aspectos también en sustentos intelectuales que acompañan las disonancias del seguimiento. El líder resulta un sujeto comparable a una marca toda vez que plantean hacia un grupo de personas una actitud basada en creencias, provocando lazos afectivos que dotan de seguridad a una acción, impregnado de una tangibilidad intelectualizada.

Tanto el líder como la marca, pueden ser descompuestos en tres elementos básicos que interactúan y complementan: espíritu, psiquis y cuerpo, lo anterior en base a la definición propuesta por Leibnitz perfectamente aplicable al establecimiento de atributos (cuerpo), psiquis (beneficios) y alma (valor) en una comparación Líder / Marca. Este análisis escapa de las definiciones metafísicas o delimitaciones entre alma y psiquis de Descartes, más bien realiza una

distinción funcional que permita la descripción y determinación de elementos en un ordenamiento lógico que permita luego el establecimiento de un Ser.

Hacia un modelo de posicionamiento en base a estilos de liderazgo

Goleman define seis marcados estilos de liderazgo definidos por características, estilos de construcción de “resonancia”, impacto en el clima, indicaciones de condiciones para su uso. De esta forma se configura un estilo de liderazgo visionario, estilo de entrenamiento, afiliativo, democrático, marca pasos y comandante.

Este modelo se basa en las descripciones realizadas en su libro “Primal Leadership” y lo lleva a un entendimiento de estilo de desarrollo de una actitud de marca de acuerdo al análisis de condiciones o comportamiento de los mercados denominados para estos efectos seguidores.

Liderazgo Visionario - INSPIRADOR

Este estilo de liderazgo establece un “sueño” y asume en rol del líder quien guía a su logro. Establece su base comunicacional en las explicaciones de los cómo y los porqué los seguidores deben contribuir y participar. Requiere de una base carismática que permita una identificación en la proyección de una expectativa, siendo su mejor uso en condiciones de paridad de valores en una misma orientación, resalando por mucho sobre la media la propuesta de un cambio radical.

Liderazgo por estilo de Entrenamiento - VINCULANTE

Caracterizado por su capacidad de escuchar, es capaz de acoger a sus seguidores, identificarlos en sus propias fuerzas y animarlos. Su base comunicacional esta dada por la capacidad de conectar a una persona con las metas de una organización. Plantea una base relacional a largo plazo, siendo un punto de apoyo para sus seguidores y una herramienta de ayuda en sus debilidades, su “resonancia” se establece en base a la confianza y reciprocidad, es un establecer de diálogos que opera en la intimidad de la vinculación.

Liderazgo Afiliativo - AMISTOSO

Al promover armonía, es capaz de solucionar conflictos, conectando personas y motivando en épocas de desazón. Es un estilo conciliador que tiene su mayor aplicabilidad por lógica en situaciones de conflicto, entendiendo que trae beneficios de proyección en la búsqueda de estabilidad. Su estilo se asemeja al de una amistad basada en la confianza y conveniencia, en donde la relación se establece por contraposición a los estándares que priman como contexto.

Liderazgo Democrático - PAR PROYECTADO

Establece un poder de influencia significativo al establecerse como par en la elaboración de un trabajo colectivo. Consigue compromisos en sus seguidores al considerar aportes, siendo soporte de consensos, a lo menos en la percepción de estos. Su comunicación se basa en establecerse como representante de lo que sus seguidores piensan y sienten, emanando un sentido de pertenencia al congregar a adherentes reconocibles socialmente, el líder en este sentido pasa a ser un icono de un grupo, estando validado por la proyección aspiracional del ellos hacia su imagen.

Liderazgo Marca Pasos - DESAFIANTE

Siendo percibido como autoexigido, es capaz de elevar los estándares y de lograr una mayor iniciativa hacia el logro de una meta. Lo caracterizan su impaciencia, así como de sus atrevimientos en sus expectativas, dando a lugar a que sus seguidores logren una sensación de emoción que puede superar el sustento lógico del desafío, sin embargo, esto mismo produce una capacidad de sobre esfuerzo que permita muchas veces el cumplimiento de una exigencia poco racional.

Liderazgo Comandante - CONTROLADOR

Muchas veces considerado como liderazgo

negativo, dado que su autoreferencia y sus motivaciones orientadas hacia el control no permiten el desarrollo de talentos, bajando a su vez el humor al infundir una conducta más opresiva. Sin embargo, en crisis profundas o ante seguidores altamente influenciados por conductas de imitación que den seguridad dado que su tolerancia al riesgo puede ser en principio muy baja, puede resultar un liderazgo aplicable para organizar o solucionar eficazmente.

Posicionamiento y estilos de liderazgo

Metodología de análisis para el desarrollo de posicionamientos desde las teorías de desarrollo organizacional.

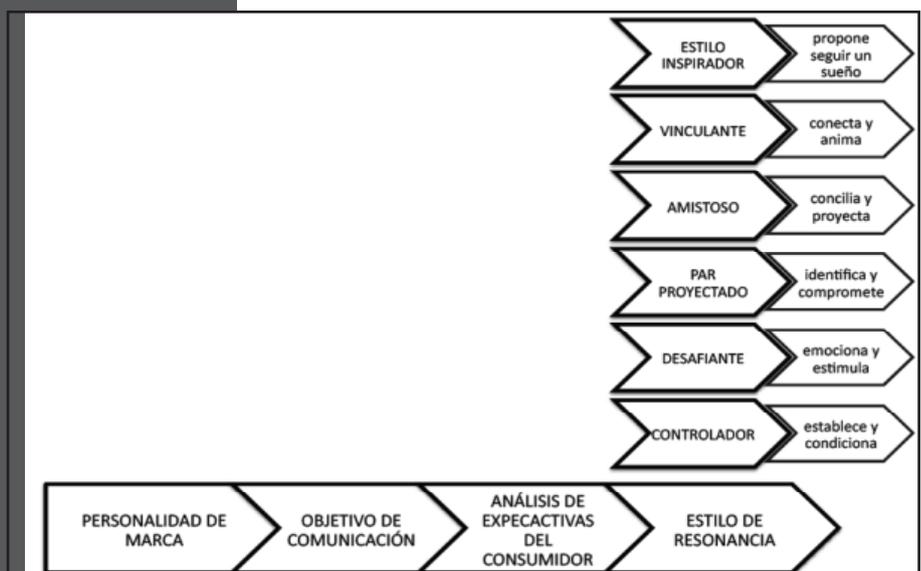


Tabela 01: Metodologia

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2009)

Conclusión

La elección del estilo de relacionamiento en la dirección que la marca establece con sus consumidores es la base para el desarrollo del posicionamiento, declarando de manera formal las definiciones desde la base de su personalidad, la forma de vinculación con su consumidor, que para ser consistente deben de establecerse desde su temperamento y carácter, determinado su conducta.

Nota

¹ Membro do Observat[orio de marcas. Parecerista da Revista Científica Digital BRANDTRENDS. Professor e investigador da UPacifico. Decano do curso de Comunicação Social da UPAC.

ENTREVISTA

**ENTREVISTA: *BRAND
COMMUNICATION* E O
DISCURSO
MULTIMODAL DA MARCA**

Entrevistada: Carminda Silvestre (Portugal)
Jornalista: Matheus Koelzer (Brasil)

Carmina Silvestre é doutorada em Linguística Aplicada pela Universidade de Lisboa e Professora Coordenadora na Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.

É investigadora no ILTEC (Instituto de Linguística Teórica e Computacional) e Presidente do Observatório de Marcas, Portugal, e Diretora Editorial do Observatório de Marcas. Atualmente desenvolve trabalho de investigação no âmbito da Análise Crítica do Discurso, Semiótica Social e Gramática Sistémico-Funcional aplicada ao Discurso Empresarial, Discurso Multimodal da Marca, Educação e Arte.

M. K.: Qual a relação entre *Brand Communication* e o Discurso Multimodal da Marca?

C. S.: Num mundo cada vez mais visual, as grandes marcas tendem a recorrer a novas formas de comunicação. Privilegiam-se os textos multimodais, inscritos em diferentes géneros, mas constato que procuram fundamentalmente estratégias de comunicação comuns ao mundo da arte ou tendo este como referência.

Antes de avançar, gostaria de explicitar o entendimento de texto multimodal. No reconhecimento da importância da articulação da linguística com a comunicação e os avanços tecnológicos, o entendimento de texto (multimodal) é o de uma unidade de significação, constituída pelos recursos semióticos dos diversos sistemas escolhidos pelo produtor de texto, num contexto de situação, para determinados fins comunicativos. Esta definição inclui na categoria de texto um anúncio, um filme, um manual de instruções, uma conversa, uma instalação ou uma pintura.

Por sua vez, o entendimento de Discurso é fundamental para o estudo da Marca. Uma melhor compreensão do papel do discurso permite, numa perspetiva analítica semiótico-discursiva, descrever, analisar e explicar a marca na sua complexidade. O conceito de Discurso é usado na perspetiva de Fairclough – a linguagem concebida como prática social;

a linguagem é parte da sociedade; os fenómenos linguísticos são fenómenos sociais de determinado tipo e os fenómenos sociais são (em parte) fenómenos linguísticos.

Os estudos do Discurso de Marca são fundamentais para a compreensão do processo de construção e consolidação da marca, pois permitem estudar a marca numa perspetiva holística ou integradora dos diferentes olhares que sobre ela existem (Direito; *Marketing*; Semiótica; Contabilidade, Comunicação, entre outras), possibilitando captar a complexidade da sua identidade, da sua interação com os outros e com o mundo, da sua performance através dos recursos semióticos ideacionais, interpessoais e textuais. As práticas sociais envolvem, assim, formas de trabalho, identificação – construção de identidades sociais (em que as identidades e as relações sociais são especificadas) – e representações do mundo interior ou social.

M. K.: Como surgiu o interesse pela área da Linguística?

C. S.: O interesse pela área da Linguística surgiu quando iniciei o Mestrado em Estudos Anglisticos na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa na variante de Linguística Inglesa – Análise do Discurso, no início dos anos 90. Na época, a parte curricular do Mestrado era constituída por dois seminários com duração de dois anos cada, Análise do Discurso e Linguística Histórica, e outros dois anos para a dissertação. O meu contacto com a Análise do Discurso, ministrada pela Professora Emília Pedro, abordada na perspetiva da Análise Crítica do Discurso, permitiu-me familiarizar com os avanços verificados na linguística. Este seminário foi uma lufada de ar fresco na abordagem aos estudos da linguagem, através de autores como M.A.K. Halliday, Norman Fairclough, Gunther Kress, entre outros. Na época, o acesso à Internet era limitado até nas instituições de Ensino Superior em Portugal. Só no ano de 1994 surgiram os primeiros servidores para o público em geral, o que me exigiu rumar

para Lancaster, UK, durante dois anos consecutivos, no período de férias, para conhecer Norman Fairclough e poder aprofundar o estudo sobre o seu trabalho. À data, publicara *Language and Power* (1989), *Discourse and Social Change* (1992) e *Critical Language Awareness* (ed.) (1992), tendo, no entanto, vários trabalhos em progresso, que prontamente me disponibilizou. A convivência com esta abordagem, Análise Crítica do Discurso, constituiu um marco importante na minha vida, uma viragem na forma de ver o mundo. Permitiu-me ver, de uma forma clara, as inter-relações entre a linguagem, as práticas sociais e as estruturas sociopolíticas.

A minha formação inicial de aluna de uma escola técnica comercial articulada à experiência de ensino na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria levou-me a não hesitar em aplicar a minha investigação ao universo empresarial, percurso pouco vulgar, na época, de alguém que se licenciara em Filologia Germânica. Tanto a dissertação de mestrado como a tese de doutoramento consubstanciam esse interesse pelo estudo da linguagem no universo das empresas e das organizações.

M. K.: Embora no meio da Comunicação a Semiótica seja difundida, qual o desafio de repassar o conhecimento em uma área que para muitos ainda é encarada como complexa?

C. S.: O desafio reside precisamente na disseminação do conhecimento novo. O meu entendimento de Ensino Superior (universitário e politécnico) abrange o local onde a disseminação do conhecimento canónico é feita a par com a pesquisa de conhecimento científico novo e a respetiva disseminação. Neste sentido, tenho tentado pautar o meu percurso académico na prossecução desta dinâmica.

Relativamente à complexidade do conhecimento, aquela só é vista como tal enquanto este não for devidamente compreendido, interiorizado e incorporado nas nossas práticas. A partir do momento em que esta fase é alcançada, a complexidade deixa de existir.

M. K.: Como a Análise Crítica do Discurso exerce relação com a Semiótica Social?

C. S.: Os autores considerados as maiores referências da Semiótica Social, Gunther Kress e Theo van Leeuwen, trabalharam no quadro teórico-metodológico da Análise Crítica do Discurso nos inícios dos anos 90. A emergência da Semiótica Social resulta de uma necessidade de investigar outros sistemas semióticos, para além da linguagem verbal, que estão a ocupar cada vez mais espaço na sociedade contemporânea, caracterizada por uma viragem visual. A experiência humana é hoje mais visual e visualizada do que nunca. Neste contexto, no estudo da comunicação não se pode negligenciar os outros sistemas semióticos que (co)ocorrem nos processos de produção de significados. Desta evidência, surgia, então, a necessidade de reorientar o foco de estudo. Autores como Hodge e Kress (1988) escreveram um livro que marca o início da Semiótica Social – *Social Semiotics*. Na época, nas décadas de 70 e 80, trabalhavam no quadro de aquilo que denominavam de Linguística Crítica.

Tanto a Análise Crítica do Discurso como a Semiótica Social consolidam-se, como abordagens, no estudo da linguagem, nos anos 90. Ambas recebem influências várias, mas, em comum, vão buscar ao trabalho desenvolvido por Halliday – uma teoria de linguagem em que a linguagem verbal é percecionada como um sistema semiótico de entre uma diversidade de outros sistemas semióticos que constituem os vários recursos disponíveis na comunicação. Assim, o termo linguagem abarca não apenas a aceção da linguagem humana, mas as várias linguagens naturais e convencionais existentes como recursos comunicativos que co-ocorrem e interagem na construção da produção de significados.

A par de uma teoria de linguagem comum, a Gramática Sistémico-Funcional, partilham outras características, dependentes deste quadro teórico. Evidencio apenas algumas que para o propósito desta entrevista me parece importante realçar. Primeiro, partilham um

entendimento de linguagem como um sistema semiótico, como referido anteriormente. Neste entendimento, vale referir que embora o sistema verbal seja determinante, não é o único e, como tal, outros sistemas (co)ocorrem na produção de significados. Segundo, partilham a convicção de que a linguagem é um construto social, perspetivando-a nas inter-relações entre linguagem, relações sociais e práticas institucionais, isto é, a relação macro e micro e, nestas interações, possibilitam uma compreensão daquilo que é semiótico-discursivamente realizado e aquilo que não é, mas igualmente significativo. Decorrente desta possibilidade, enuncio como terceira característica comum – a possibilidade de contribuir para a formação de cidadãos críticos capazes de (con)viver numa sociedade caracterizada pela sua modernidade líquida. A linguagem, tanto na sua função comunicativa, como na sua função de prática social naturalizadora de ideologias e de estereótipos é encarada por estas abordagens como um instrumento de produção, reprodução e de manutenção do poder. Mas, por outro lado, também é percecionada no seu papel pró-ativo nas potencialidades de mudança social. Assim, considerando a linguagem nos seus diferentes modos semióticos, o ponto de partida da análise da Análise Crítica do Discurso é a linguagem verbal enquanto o enfoque da Semiótica Social é fundamentalmente a linguagem visual.

M. K.: A investigação linguística pode contribuir para os resultados comunicacionais?

C. S.: A história da linguística do século XX mostra-nos que esta é constituída por avanços relativamente à perceção *saussureana* de sistema linguístico autónomo. Nos dias de hoje, os contributos da linguística são claramente fundamentais para a comunicação. O facto de estarmos a desenvolver trabalho de natureza científica, focando outros sistemas semióticos que não apenas a linguagem verbal, manifesta uma mudança em processo. Isto sugere que a direção que o mundo da comunicação tem

seguido requer um redirecionamento do estudo da linguagem. A descentralização da linguagem verbal tem vindo a ser feita através da linguagem visual (imagem), isto é, a imagem tem vindo a tirar terreno à palavra como modo de comunicação. Esta constatação verifica-se sensivelmente em quase todos os domínios, quer da esfera pública, quer da privada. Deste modo, e para avançar na resposta à questão colocada, as abordagens referidas anteriormente são exemplos de quadros teórico-metodológicos que trazem novo conhecimento à comunicação. Embora todas as áreas do saber tenham as suas metodologias, encontro nas abordagens inscritas na Linguística Sistémico-Funcional, de Halliday, um enquadramento teórico-metodológico que fornece o contexto descritivo e interpretativo de como as pessoas usam a linguagem (esta entendida nos seus diferentes modos, como o verbal, o visual, entre outros) para concretizar as suas práticas sociais, permitindo mostrar aquilo que as pessoas fazem com a linguagem. Assim, em minha opinião, temos necessariamente de ir pelo trilho da linguística, do estudo da linguagem, para entendermos como é importante, por exemplo, a escolha de um nome de uma marca, de um logótipo, para a representação de um produto e simultaneamente a criação de relação com o consumidor.

M. K.: E para finalizar, se possível, gostaria de saber o que apontam as principais tendências de *brand communication*?

C. S.: Fica claro que os textos multimodais com recursos semióticos provenientes de diferentes sistemas são cada vez mais privilegiados na comunicação. Da diversidade de géneros escolhidos pelas marcas, realçaria o género filme como grande tendência das grandes marcas. Refira-se o caso da *Volkswagen* como vencedor do *Lions International Festival* de Cannes. Vários são os exemplos de grandes marcas premiadas em Cannes, como a *Nike*, a *Heineken*, a *Puma*, para referir apenas algumas.

Também o *spot* publicitário com recurso

a atores de cinema mundialmente conhecidos como é o caso da marca *Nespresso*, com George Clooney, uma das estratégias fundamentais na maior visibilidade do *rebranding* da marca, ou o caso da marca *Chanel* com a criação de vídeo publicitário ao perfume N°5, com Nicole Kidman e Rodrigo Santoro são apenas exemplos daquilo que pretendo trazer à evidência.

No âmbito desta relação das esferas aqui trazidas, gostaria de referir não como uma tendência, mas como um exemplo deste casamento, a marca BMW. Este é um caso em que a relação estabelecida com o mundo da arte é criada pela pintura de um exemplar do próprio produto. Pintores mundialmente reconhecidos, como são Andy Warhol, Roy Lichtenstein, David Hockney, entre outros, deixaram a sua marca através dos carros pintados para a marca (ver *BMW Art Cars Overview – Youtube*).

Não cabendo no âmbito desta entrevista alongar-me sobre estas relações da marca com o mundo da arte pelo uso de linguagens comuns a este universo, cabe ainda referir o recurso a performances ou a instalações. Vale também referir o recurso usado por marcas na sua condição de mecenas de arte. A título de exemplo, refiro o caso da *Red Bull*, agente cultural de residências de artistas durante seis meses ou um ano, como é o caso da *LX Factory*, Alcântara, em Lisboa.

No entanto, em forma de conclusão, gostaria de deixar clara a minha convicção da necessidade de interiorizarmos e incorporarmos nas nossas práticas o entendimento de comunicação, não na perspectiva da escola processual, mas na perspectiva da escola semiótica. A marca não se constrói e/ou revitaliza apenas através de *spots* publicitários mediados por filmes no cinema ou televisão ou através de *outdoors*, ou páginas de jornais, a marca tem de ser entendida como um processo semiótico-discursivo contínuo em que a sua construção, manutenção, reconstrução resulta de cada ato, cada minuto, dos actores envolvidos direta e indiretamente instanciada pelas representações, interações e textos constitutivos da marca.

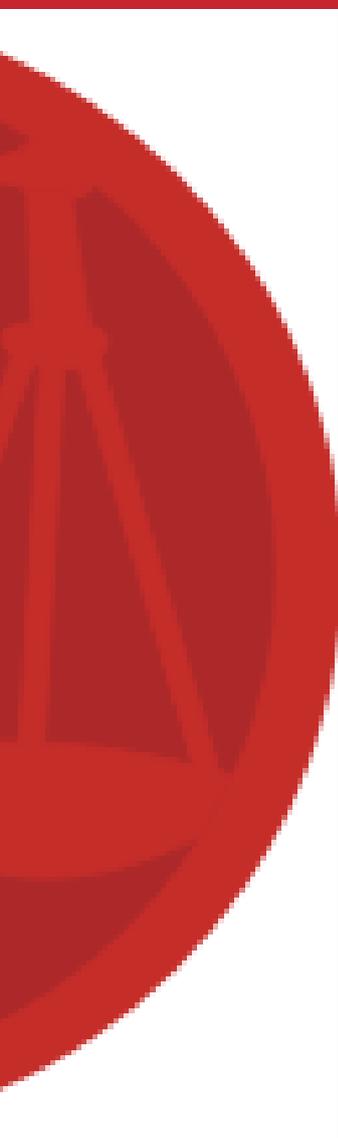


NOTA

NOTAS SOBRE A ADJUDICATÓRIA EM MARCAS

Autor: Denis Borges Barbosa¹

Instituição: Denis Borges Barbosa Advogados
(Brasil)



Esta é uma contribuição do professor Dr. Denis Borges Barbosa sobre a propriedade intelectual, mais especificamente sobre o direito marcário, em forma de notas.

Em trabalho recente, assim comentamos:

Si finium regundorum actum merit, dispicere debet iudex, an necessaria sit adjudicatio (D. X. 1, 2. 1 ; D. X).

Das muitas acepções que adjudicação comporta, esse livro trata de um aspecto particular da Propriedade Intelectual: a quem pertence o direito de exclusiva? Como se recupera tal direito, se usurpado? Direito de adjudicação – a reivindicação da titularidade.

Direito de carácter patrimonial puro, o direito de pedir patente, desenho industrial ou marca (ou seus consectários – o direito ao pedido e o direito à exclusiva) é susceptível de ser reivindicado (*jus persequendi*) de quem injustamente o alegue, como previsto na Lei 9.279/96. Por tal disposição o titular do direito, que tem seu invento apropriado injustamente por terceiros, pode pedir a adjudicação da patente, certificado de adição ou modelo de utilidade, ou suscitar a nulidade do título.

Em rápido sumário, para que se peça a adjudicação, é preciso comprovar que o adjudicante era titular de *direito de pedir patente, marca ou desenho industrial*; no curso da pretensão se apurará se o autor não teria perecido de tal direito, por abandono ou perempção ou outra razão de direito. Quem deixa sua invenção ou desenho cair no domínio comum, ou a abandona de forma a permitir a ocupação lícita por terceiro, adjudicação não haverá. Poderá, certamente, ter o direito de anular o privilégio concedido a quem não for autor; perante o que *também* for autor de invenção, terá o direito do art. 45 da Lei 9.279/96.

Da noção de adjudicação em Propriedade Intelectual

Enfatizando o que será adjudicação neste contexto, diz Marissol Gomez Rodrigues, falando de patentes, mas na verdade plenamente aplicável às marcas:

Em matéria de propriedade industrial, a adjudicação serve para que o legítimo titular do direito de pedir patente, portador do segredo de invenção não depositado por

ele perante o INPI, reivindique o seu direito formativo gerador constitucional (já transformado em patente), que foi obtido ilicitamente, e exercido ilegítimamente, por um terceiro usurpador, que tanto poderá ter agido de má-fé (originariamente) como de boa-fé (aquisição derivada).

Assim, a adjudicação se mostra como ferramenta hábil a reivindicar o direito de pedir patente usurpado, que foi depositado e já convalidado em direito exclusivo resultante da constituição do privilégio, resgatando não só a propriedade (res) da patente, mas também, o direito preexistente de pedir patente, que fora violado, pois aquele que não detém direito de pedir patente não poderá exercer o direito à solicitação de patente e, muito menos, obter patente de invenção (...).

Nessa configuração, do direito constitucional de pedir patente, abreviado por D1, exsurge o direito ao pedido de patente, abreviado por D2, e o direito ao privilégio da patente, abreviado por D3. As abreviações D1(=direito de pedir patente), D2 (=direito ao pedido de patente) e D3 (=direito à patente) se prestam a facilitar a abordagem neste estudo.

A autora menciona aqui a análise de Pontes de Miranda sobre o tríplice direito relativo às exclusivas da propriedade industrial. Como nota Pontes de Miranda, há direito público subjetivo, direito constitucional, de pedir a proteção, tal como assegurada na lei ordinária, postulando-se ao INPI o registro, no exercício de um direito formativo gerador.

Já – se outro lado – há direito regido pela lei comercial no tocante à exclusividade resultante do registro². É o autor, em seus Comentários à Constituição de 1967, ainda o mais precioso estudo do estatuto constitucional das marcas, que afirma:

Há direito público subjetivo (constitucional) e há pretensão a ter alguém, para si, a marca; mas o direito comercial e as pretensões ao seu uso exclusivo dependem do registro. Por se não fazer a distinção entre o direito público subjetivo, que decorre da observância das formalidades legais, é que se tem discutido se o registro é *declaratório* ou *atributivo*. O que preexiste ao registro é aquele direito, que lhe dá, quanto às ações específicas: a) a ação *possível* (não *necessária*) penal contra o que usa

a marca de outrem; b) a ação de nulidade do registro, por outrem, da sua marca, e a de indenização dos danos que tiver sofrido na concorrência efetivamente estabelecida, se estava em uso dela, isto é, se dela se havia apropriado (...); c) a ação de ataque à inconstitucionalidade da lei (ou ato) sobre marcas, por constituir violação da regra jurídica constitucional (...).

Assim, exatamente como ocorre em relação às patentes, existe um direito constitucional à proteção das marcas, direito esse que nasce da criação do signo *como signo marcário*³ e sua vinculação a uma atividade⁴.

Já dissemos:

Neste sentido, a criação não se identifica com a criação no conceito do direito autoral, por exemplo, do elemento figurativo (invento). Essa “criação” de que se fala aqui é a concepção de que um signo, nominativo ou figurativo, seja empregado para os fins de distinção de um produto ou serviço no mercado.

Ou seja, não é da criação abstrata, mas da afetação do elemento nominativo ou figurativo a um fim determinado – é a criação como marca. Assim, pode-se simplesmente – por exemplo – tomar um elemento qualquer de domínio público e dedicá-lo ao fim determinado, ou obter em cessão um elemento figurativo cujo direito autoral seja de terceiros, e igualmente afetá-lo ao fim marcário, em uso real e prático⁵.

Continuemos então, citando a autora:

Insta observar que a circulabilidade do direito de pedir patente é permitida, e, portanto, o autor pode ceder seu direito formativo gerador⁶, fazendo com que a legitimidade ativa para ingressar com Ação de Adjudicação se desloque do autor para o titular do direito de pedir patente, que tanto pode ser originário (do próprio inventor ou do empregador, no caso do art. 88 da LPI) quanto derivado (de sucessor ou cessionário).

A despeito de só haver efeito reipersecutório quando existir rei, ou mais precisamente, direito real, a legitimidade para ingressar com Ação Reivindicatória nasce do ato da invenção e está atrelada à titularidade do direito de pedir patente (D1), ainda que tal direito precise estar contraposto ao seu exercício ilegítimo por terceiro que pediu a patente (D2) e, posteriormente, obteve a exclusiva de privilégio (D3), para fazer

nascer a pretensão adjudicatória.

Note-se que o terceiro ilegítimo pode ser, até mesmo, o próprio inventor que havia cedido o direito de pedir patente (D1) e desrespeitou o pactuado em contrato, adiantando-se a depositar o pedido (D2) e obtendo a exclusiva (D3) antes do cessionário.

De suma importância a percepção da diferença da Ação Reivindicatória no direito civil e no direito de propriedade industrial. Porque o direito absoluto de pedir patente (D1), ainda que não real, vai autorizar o legítimo titular (inventor ou cessionário) a sobrepor sua pretensão adjudicatória àquele que pediu e obteve patente, mas era carecedor do direito constitucional formativo gerador (D1).

Esse mesmo titular do D1 pode anular a patente, em decorrência do vício subjetivo. Assim, as pretensões de anular ou adjudicar são alternativas, mas resultantes de um só fato jurídico: somente o criador ou seus sucessores, cessionário etc. podem pedir patente (D1). A cadeia de titularidade deve ser respeitada para o exercício legítimo e regular do direito de pedir patente.

Na ação reivindicatória ou adjudicatória, no âmbito do direito industrial, persegue-se o direito de pedir patente (D1) preexistente à constituição da exclusiva (D3), obtida ilegitimamente por outro. O direito de pedir patente (D1), apesar de absoluto, não é real como o direito ao privilégio (D3). Nesse tópico, Pontes de Miranda ressalta a diferença entre o direito brasileiro e o direito alemão, vez que, no Brasil, não se chama de vindicação a ação do inventor ou seu sucessor, antes do depósito da patente, afirmando que o direito real nasce com a obtenção da patente⁷.

A rigor, só há efeito reipersecutório quando existe rei (direito real), de tal sorte que se conclui que a “adjudicação” prevista no art. 49 da LPI não é o que se chama de adjudicação no direito comum, pois ela gera efeitos reipersecutórios sobre algo que, no momento da usurpação, não era real (D3), não era monopólio, era apenas um segredo de invenção (D1).

Então, o adjudicante recupera um direito de pedir patente (D1) que lhe pertencia, já metamorfoseado em privilégio de patente (D3) por terceiro ilegítimo. Não se trata de translação aquisitiva, pois a natureza do direito de pedir patente (D1) é inconfundivelmente diversa da natureza do privilégio de patente (D3). Não existe direito real antes da constituição da exclusiva de patente (D3).

O usurpado não retoma a propriedade que detinha anteriormente, pois, antes do exercício do direito de pedir patente, ele não detinha a propriedade, mas somente um direito absoluto. Assinale-se que o estado latente de pedir patente (D1) é que lhe foi surripiado, e não a patente em si. Conclui-se que, com base em seu direito formativo gerador (D1), o adjudicante recupera o desdobramento do exercício daquele seu direito originário (D2), já transformado em patente (D3) pelo usurpador, assim nomeado independentemente de estar munido de má-fé.

Denis Borges Barbosa leciona que:

A doutrina e a jurisprudência têm reconhecido a existência de um bem incorpóreo, a invenção, que consistiria no núcleo de deflagração das pretensões à patente; direito de caráter patrimonial puro, é suscetível de ser reivindicado (jus persecuendi) de quem injustamente o alegue, como previsto no art. 49 da Lei 9.279/96⁸ (grifo do autor).

Creriosamente, o jus persecuendi é uma característica dos direitos reais.

Permite-se burilar o posicionamento acima, ao se afirmar que o simples direito de pedir patente (D1) não exercido, não desdobrado em direito ao pedido (D2) ou direito à patente (D3), não justifica uma Ação de Adjudicação, porque o direito de pedir patente (D1) ainda não terá ingressado na esfera dos direitos reais, o que ocorre por meio da atuação estatal. No patamar embrionário do direito de pedir patente (D1), eventuais litígios estarão atrelados a direitos pessoais e serão resolvidos com base no direito moral, no direito obrigacional, na concorrência desleal etc.

Nosso entendimento anterior

No nosso Tratado da Propriedade Intelectual, de 2010⁹, assim falamos:

Em rápido sumário, para que se peça a adjudicação, é preciso comprovar que o adjudicante era titular de direito de pedir patente; no curso da pretensão se apurará se o autor não teria perecido de tal direito, por abandono ou perempção ou outra razão de direito. Quem deixa sua invenção cair no domínio comum, ou a abandona de forma a permitir a ocupação lícita por terceiro, adjudicação não haverá. Poderá, certamente, ter o direito de anular o privilégio concedido a quem não for autor; perante o que também for autor, terá o direito do art. 45 da Lei 9.279/96.

Mas já tínhamos falado especificamente sobre adjudicação de marcas, no nosso Introdução de 2003:

O art. 166 prevê, ainda, a ação de adjudicação de registro de marca, contra o representante ou agente do titular, que faça em seu nome a reivindicação do signo distintivo no País, conforme o art. 6 septies 1 da CUP¹⁰. É de se lembrar que, de acordo com o art. 4º do CPI/96, também será extensível tal proteção aos nacionais ou domiciliados no Brasil¹¹.

No nosso Proteção de Marcas, de 2007:

O art. 166 da Lei 9.279/96, de outro lado, tratando da nulidade de registro, ainda prevê que o titular de uma marca registrada em país signatário da Convenção da União de Paris para Proteção da Propriedade Industrial poderá, alternativamente, reivindicar, através de ação judicial, a adjudicação do registro, nos termos previstos no Art. 6º septies (1) daquela Convenção. Assim, se, a despeito da irregistrabilidade mencionada, o direito tiver sido obtido, o titular terá a reivindicatória para - ao invés de desfazer o registro - havê-lo para si¹².

No entanto, nesse mesmo texto, lembramos que, num caso de exercício de direito de precedência entre solicitantes de mesma marca, ambos criadores autônomos da marca, descabe adjudicação:

Note-se – e essa ponderação parece crucial ao subscritor dessa peça – que a lei não prevê adjudicação ao titular do direito de precedência. Prevê tal instrumento em favor do criador do invento industrial cuja criação é usurpada por terceiro, que não seja, por sua vez, também criador¹³. Prevê analogamente, adjudicação contra quem obtém registro de desenho industrial, não lhe sendo criador¹⁴. Prevê, igualmente, para o caso de representante do titular de uma marca estrangeira, que se apropria desse ativo de seu representado¹⁵. E cada um desses casos, há usurpação. No caso deste estudo, existe apenas uma aplicação de regra de precedência entre interesses idênticos de titulares diversos.

Ninguém obriga um usuário anterior a requerer registro, usando de sua precedência; fazê-lo ou não resta plenamente na *facultas agendi* do pré-utente. Sem o exercício de sua faculdade, não pode o IN-

PI, de ofício, ou qualquer terceiro, impugnar a um registro de requerente de boa fé, ao argumento de que o primeiro usuário o precederia no uso. Assim, se – regularmente – um requerente de boa fé persegue se interesse a cabo, não se vislumbra nulidade em o INPI conceder o registro, ao invés de esperar eternamente para que algum interessado obscuro e não sabido, nas profundezas dos grotões de Roraima, acorde de seu berço eterno.

Identificar, ai, caso de nulidade seria irrazoável e atentatório ao devido processo legal. Não se exige tal comportamento de um homem ou mulher racional; não o exigirá, *a fortiori*, a lei. Tal é certamente a razão pela qual inexistente regra administrativa que preveja nulidade por registro concedido sem argüição de direito de precedência.

Note-se que, na vigência do ato normativo 154 de 1999, o INPI entendia que a impugnação baseada no direito de precedência do artigo 129 parágrafo 1º do CPI de 96 podia ser apresentada no processo administrativo de nulidade – PAN¹⁶. Atualmente, recuperando-se de sua falência de órgãos de reflexão, INPI não mantém nenhuma orientação no sentido de permitir impugnar em nulidade um registro, com base no artigo 129 parágrafo 1º¹⁷.

(...)Nenhum desses critérios, de patentes ou de marcas, vale, nunca é demais repetir, para as hipóteses em que o segundo pretendente (mas o primeiro a solicitar o registro); não é o criador do signo distintivo¹⁸. Para esses casos, aplica-se a ilustrada tese de Lélío Schmidt, que afirma o direito do pré-utente contra o usurpador¹⁹; não contra o outro criador autônomo da mesma marca.

A questão da existência de adjudicação de marcas fora do 6septies da CUP

Os leitores haverão de ter notado o pé de página em nosso texto de 2007, em que dizíamos:

A reivindicatória não se limita só à infrigência do art. 124, XXIII, mas a todos casos onde exista nulidade e possibilidade de haver o direito por terceiros – quando, em essência, haja um atentado à res aliena.

No entanto, como se leu acima, construímos com maior cuidado a noção de reivindicatória, para precisar que não se trata de arguir direito de exclusiva anterior, mas de

arguir direito formativo gerador usurpado, visando assim obter a titularidade.

Seguíamos, então, o entendimento de Pontes de Miranda²⁰:

A ação de reivindicação tem por fito pôr no lugar do usurpador a pessoa que tem direito à marca, isto é, retirar-lhe qualquer posse. (...)

E

2. AÇÃO DE REIVINDICAÇÃO E SINAIS DISTINTIVOS. - A ação de reivindicação tende a afastar da posse do bem incorpóreo, que foi registrado, o usurpador e a entregar ao reivindicante o sinal distintivo, bem incorpóreo²¹.

E, em igual postura, Gama Cerqueira²²:

218. Além das ações que estudamos nesta parte e que visam à defesa dos direitos relativos à marca registrada, devemos nos referir à ação de preferência para o registro, como a denominou CARVALHO DE MENDONÇA, ação a que devem recorrer os interessados, no caso previsto no art. 136, nº 4, do Código, isto é, no caso de simultaneidade de pedidos de registros de marcas idênticas ou semelhantes, quando haja dúvida sobre o seu uso ou posse.

219. O Código é omissivo a respeito desta ação, como o eram as leis de 1887 e de 1904²³ e o regulamento de 1923²⁴. Ao nosso ver, bastaria, no caso, simples justificação judicial para prova da posse ou uso da marca; mas os termos do artigo 136, no. 4, parecem indicar a necessidade de ação, a qual terá o rito ordinário, segundo o princípio geral do Código de Proc. Civil, observando-se, também, as regras deste Código sobre o foro competente²⁵.

Assim, existente ou não o art. 166 do CPI/96, entenderíamos existente a pretensão.

O tão citado Lélío Denicoli Schmidt²⁶ igualmente o entende, já tendo especificado, como se viu, que a ação cabe quanto ao usurpador, não quanto ao criador autônomo:

É cabível, pois, a ação de adjudicação para a tutela de direitos de preferência ao registro de marca fora da hipótese cogitada no art. 6 septies da Convenção de Paris. Aliás, este é o posicionamento de PONTES DE MIRANDA²⁷ e CARVALHO DE MENDONÇA²⁸, que sustentaram o cabimento de tal

demanda, sem no entanto restringi-la à situação prevista na norma aludida.

Com efeito, entendemos caber adjudicatória em caso de marcas, não só na hipótese de aplicação do art. 6^{septies} da CUP, mas todas as vezes em que o direito formativo gerador foi objeto de usurpação. Não haverá usurpação, obviamente, no caso de criação independente de duas marcas, e portanto, descaberá a adjudicatória²⁹.

Do prazo extintivo da adjudicatória de marcas.

Assim como ocorre com o art. 49, relativo às patentes, que afirma a adjudicatória como pretensão alternativa à nulidade, o art. 166 também, colocado num capítulo que trata de nulidade, utiliza-se da mesma forma³⁰, “poderá, alternativamente, reivindicar, através de ação judicial, a adjudicação do registro”.

Assim, entendemos que aplica-se à adjudicatória o mesmo prazo da nulidade.

Título de estabelecimento dá azo a adjudicação de marca?

Lélio Denicoli Schmidt³¹, entendia que não somente a marca cria pretensão à preferência:

A preferência oriunda do depósito, contudo, não é mais absoluta (se é que em algum tempo o foi): pode ser afastada por quem seja titular de direito de precedência constituído por fundamento diverso, como por exemplo o pré-uso da marca, a anterioridade da adoção desta no respectivo nome comercial, a precedência da notoriedade da marca etc...

Na análise a ser feita quando da concessão do registro, o INPI deverá então confrontar os títulos de preferência exibidos pelo depositante e pelos eventuais oponentes. A decisão deverá pender em favor daquele que for titular do direito de preferência mais antigo, qualquer que seja o seu fundamento, dentre os admitidos para tanto no ordenamento jurídico: *prior in tempore, potior in jus*.

No entanto, a precedência e a pretensão de adjudicação são duas coisas diversas. Por isso mesmo nos demoramos a distinguir a na-

tureza da adjudicatória. Não terá adjudicatória quem não tiver direito formativo gerador ao registro de marca. Ou seja, quem não tiver criado marca, e sim exercido um signo distintivo com outra função.

Em primeiro lugar, é preciso distinguir se o signo distintivo é usado na função de marca; recitando Pontes de Miranda, como mencionado acima:

Título de estabelecimento é a denominação com que se faz conhecido e se explora o estabelecimento industrial ou comercial. Nome de coisa, porém não o nome do produto ou da mercadoria.

Mas ele se estende:

Tão-pouco se pode confundir o título de estabelecimento e a insígnia com os outros sinais distintivos, particularmente com a marca de indústria ou de comércio. Todos são nomes de coisas, mas aquele não se aplica a produtos ou mercadorias. Todavia, podem ser nome da empresa e nome de produtos ou mercadorias, se há os dois registros. Se o titular da propriedade industrial sobre o título já usa o título ou a insígnia como marca, o uso é de marca (o que dá ao titular a situação do art. 96 do Decreto-lei n. 7.903), e não do título como marca. A diferença é assaz relevante: se o dono do título usa o título como marca estabelece uso de marca, de modo que lhe nasce, ainda se não tem outro título que lhe dê direito formativo gerador ao registro da marca, direito formativo gerador, fundado no uso, oponível a quem deseje registrar a marca como sua. Não há, aí, uso irregular do título, que se houvesse de considerar ato ilícito. Há outro uso, uso de outro sinal distintivo.

Entendemos que a função nuclear da marca é a função distintiva, que é o composto necessariamente unitário de duas sub-funções³²:

A função de assinalamento da marca (esse produto vem de tal ou qual origem, ou até mesmo “seu titular é seu originador”), por sua natureza, tem um propósito denotativo: a marca deve assinalar aquele produto ou serviço, e nenhum outro (no espaço da sua especialidade)³³.

A função de distinção - diferencial - (“esse item vem desta origem e não de outras

origens existentes no mercado, para itens alternativos”) também teria expressão ótima no ideal de *unicidade*³⁴ – a marca expressaria um intenso e inconfundível lugar na concorrência, com os atributos da bi-univocidade entre referente e significante (...).

Assim, só os signos usados como marca serão suscetíveis de adjudicação³⁵:

Assim, o uso como marca é o uso na função distintiva, concomitante, ou não, com o uso comunicativo ou persuasório. (...) o uso como marca é aquele que se destina a garantir a criação ou continuidade da reputação relativa ao produto ou serviço (a imagem-de-marca).

Outros usos de um signo, ou outro elemento, não serão uso como marca. Assim, o uso de um signo como marca é aquele em que tal signo aponta, ou antes, significa a origem dos produtos ou serviços: aquele que faz o consumidor atribuir o objeto adquirido à origem, personalizada ou anônima, ao qual se imputa o valor concorrencial resultante da coesão e consistência dos produtos e serviços vinculados à marca. Sem este efeito de atribuição a uma origem, não existe marca” (...).

Para funcionar como marca o elemento considerado

[a] não pode ser de caráter utilitário. (...) exclui[ndo-se] do campo do direito marcário qualquer elemento que seja essencial ao uso ou propósito do artigo pretensamente assinalado, ou que afete o custo ou qualidade do mesmo, de tal forma que o uso exclusivo de tal elemento incidiria em desvantagem de terceiros na concorrência em aspectos que nada tem a ver com a criação ou continuidade da reputação relativa ao produto ou serviço (a imagem-de-marca)

[b] não pode ser de caráter estético ou ornamental (...) denegando[-se] proteção marcária a qualquer elemento, mesmo simbólico, que seja intrinsecamente estético ou ornamental, e que corresponda ao objeto do consumo pretendido, e não como designação de origem ou de endosso. O uso de signos em função comunicativa ou persuasória sem simultânea e predominante função distintiva não é uso como marca.

Assim que, ainda que consignando o entendimento diverso de relevantes autores, não entendendo que caiba adjudicatória de marca com ba-

se especificamente em título de estabelecimento anterior, não registrado³⁶.

Cabe adjudicatória em caso de criação autônoma do signo marcário?

Para responder a tal questão, tem-se que entender, em primeiro lugar, o que é criação de marca, e em segundo lugar, explorar com detalhes um dos elementos essenciais dessa criação, que é a autonomia. Não cria, mas copia, quem usa marca alheia.

O que é criação de marca

Criação de marca é, como visto,

... a criação não se identifica com a criação no conceito do direito autoral, por exemplo, do elemento figurativo (invento).

Essa “criação” de que se fala aqui é a concepção de que um signo, nominativo ou figurativo, seja empregado para os fins de distinção de um produto ou serviço no mercado. Ou seja, não é da criação abstrata, mas da afetação do elemento nominativo ou figurativo a um fim determinado - é a criação como marca.

Assim, pode-se simplesmente - por exemplo - tomar um elemento qualquer de domínio público e dedicá-lo ao fim determinado, ou obter em cessão um elemento figurativo cujo direito autoral seja de terceiros, e igualmente afetá-lo ao fim marcário, em uso real e prático.

Vale notar que a expressão originador da marca seria muito mais adequada do que criador ou ocupante; é um termo correntemente utilizado, neste contexto, na língua inglesa.

Diz José Antonio Faria Correa³⁷:

Se é verdade que a doutrina vê, na maioria dos casos, o direito à marca como um direito de ocupação, verdade é, também, que, independentemente das hipóteses de pura criação intelectual (marcas inventadas pelo titular) a própria ocupação de sinal disponível para a designação de determinados bens ou serviços já constitui uma inovação semiológica, um uso particular do signo, dentro do qual se derrama novo conteúdo, diverso daquele convencionado, até então, pela cultura.

O que é criação autônoma

É autônoma a criação quando o signo apropriável estiver livre à apropriação. O que está livre à apropriação?

Num regime puramente atributivo, marca alheia é a que outrem registrou; mas como longamente demonstrou Lélío Schmidt³⁸, nem no regime da Lei 5.772/71 se teve sistema atributivo puro. Assim, além da marca registrada, tem-se uma série de outros óbices à criação autônoma.

Como notamos em nosso Proteção de Marcas (2007)³⁹, os impedimentos à apropriação singular de uma marca são:

Não obstante a detalhada lista de irregistrabilidades da lei em vigor são muito limitadas as causas jurídicas de vedação de registro. Vejamos quais são:

- (a) Em primeiro lugar, são irregistráveis, como *res alii*, os signos já apropriados por terceiros, seja pelo sistema específico marcário, seja por qualquer outro sistema.
- (b) Ao lado destes, existem signos, embora apropriáveis, cujo uso implicaria em violação dos cânones morais ou éticos;
- (c) Os signos, também apropriáveis, cujo uso levaria a erro ou confusão o consumidor; e, por fim,
- (d) Os signos para os quais o sistema jurídico brasileiro reservou outro tipo de proteção.

O que nos importa aqui é a categoria da *res alii*, em certos casos específicos.

Primeiro deles é a marca anteriormente usada, para a qual se argui preferência (art. 129 § 1º.); mas também a proteção especial resultante do efeito desespecializante de marca notória (art. 126) implica em óbice, como o da marca notória em seu efeito extraterritorial (CUP, 6is, art. 126); a relação de representação e assemelhados, prevista na CUP art. 6septies (e art. 166) implica também em óbice.

Igualmente obsta o registro o inciso XXIII do art. 124, pelo qual não é registrável como marca “sinal que imite ou reproduza, no todo ou em parte, marca que o requerente evidentemente não poderia desconhecer em razão de sua atividade, cujo titular seja sediado ou domiciliado em território nacional ou em país com o qual o Brasil mantenha acordo ou que assegure reciprocidade de tratamento, se a marca se destinar a distinguir produto ou ser-

viço idêntico, semelhante ou afim, suscetível de causar confusão ou associação com aquela marca alheia”.

Em cada um desses casos, a lei brasileira reconhece um direito formativo gerador de terceiros, que – em princípio – vedaria apropriação por um demandante subsequente da mesma marca. Mas, na verdade, nem todos os casos importam de falta de autonomia de criação.

Por exemplo, há autonomia no caso de criação independente da mesma marca, quando o criador ignora a criação por terceiros. Dissemos já⁴⁰:

Note-se que - agora, na lei 9.279/96 - para reconhecer o pré-uso não se exige um grau de notoriedade, como o previa o Art. 67 da Lei 5.772/71; a marca usada pode ser conhecida em um mercado específico, ou mesmo completamente desconhecida pelo depositante. Assim, não se trata aqui de proteção de marca notória. O mecanismo também não é necessariamente vinculado à repressão da concorrência desleal⁴¹, embora obviamente uma das suas mais frequentes aplicações seja exatamente esta.

Assim, mesmo autônoma, a criação pode gerar óbice ao registro, mas não adjudicatória.

Também poderá haver autonomia no caso geralmente descrito pela art. 24, XXIII (Exceção Pouillet), quando, vencida a presunção, resultar na boa fé.

A liberdade de apropriação é a regra: a vedação é exceção

Dissemos antes⁴²:

Note-se, ademais, que existe um interesse constitucionalmente assegurado na livre apropriação de marcas disponíveis, com o fito de seu uso social adequado⁴³:

O interesse do público é o de reconhecer e valorar uma marca em uso e de seu conhecimento. O interesse constitucional nas marcas é o de proteger o investimento em imagem empresarial⁴⁴, mas sem abandonar, e antes prestigiar, o interesse reverso, que é o da proteção do consumidor⁴⁵. Assim, aquele que se submete ao registro, e usa continuamente o signo registrado, pode adquirir do seu público o respeito ao

investimento que fez, com a responsabilidade de quem se assegura que tal investimento não é passageiro, irresponsável ou descuidado⁴⁶. Há, desta maneira, um interesse geral em que uma marca seja registrada⁴⁷.

É de notar-se que, também para o caso das marcas, seu uso social inclui um compromisso necessário com a utilidade (uso efetivo do direito, ou, não ocorrendo, a caducidade que lança o signo na *res nullius*⁴⁸), com a veracidade⁴⁹ e licitude, sem falar de seus pressupostos de aquisição: a distinguibilidade⁵⁰ e a chamada novidade relativa.

Assim, há um interesse público na apropriação das marcas livres para seu uso socialmente correto, em prestígio à liberdade de concorrência⁵¹, interesse que se contrapõe a restrições de acesso que não se baseiem em restrições legais. Há que haver uma vedação legal, e constitucionalmente válida, para impedir-se o acesso ao signo que, no nosso sistema jurídico, esteja livre à apropriação.

A existência de boa fé na criação autônoma

Um signo distintivo de uso limitado, local, utilizado como título de estabelecimento não implica necessariamente em ilegitimidade de criação de marca análoga, em outro local.

Dissemos no mesmo texto:

A jurisprudência, aliás, tem aplicado critérios mais razoáveis, como o de preexistência de contatos entre as partes⁵², ou alto renome no exterior, que, ainda não configurando a notoriedade do 6bis da CUP (apurada ante o público no Brasil) tornaria implausível o desconhecimento pelo postulante ao registro⁵³, ou ainda largo conhecimento no país⁵⁴.

Como se trata de indisponibilidade relativa, e o bem jurídico tutelado é a boa fé, não cabe denegar o registro com base no art. 124, XXIII, a postulante que, por exemplo, ao exercer atividade de cunho local, em mercado limitado, pretendesse registro a marca que, ocasionalmente, e sem alarde, fosse utilizada em outro mercado nacional ou estrangeiro⁵⁵.

A mesma jurisprudência indica que marcas com maior autonomia em face da atividade marcada – as de fantasia ou as arbitrárias – mereçam maior proteção, já por ser implausível em tal caso que o mero acaso venha a induzir na criação de

signos idênticos, para a mesma especialidade. Uma marca descritiva, ou sugestiva, já por motivada pelo objeto marcado, poderia ser tida por ocasional⁵⁶.

Assim, cabe entender que não previne a autonomia de criação o uso de signo que, sem alarde, fosse utilizada em outro mercado nacional, depois que por largo tempo o usuário não tenha exercido pretensão de registro⁵⁷; e não se presumirá que usuário pretenda a exclusividade de um signo de reduzida distintividade⁵⁸.

Inexistência de adjudicatória

Já dissemos que “não haverá usurpação, obviamente, no caso de criação independente de duas marcas, e portanto, descaberá a adjudicatória”.

Também manifestamos a impossibilidade de adjudicatória com base em mero título de estabelecimento.

Qual o prazo extintivo relativo à pretensão adjudicatória em caso de marcas?

Temos aqui uma questão singular. A adjudicação de marcas não é, a rigor, reivindicatória. Não é ação reipersecutória, pois aquele que esgrime a adjudicação não é titular de “propriedade”, mas meramente titular de direito formativo gerador; se aquele que adquiriu o registro não tinha direito formativo gerador, caberá a adjudicação. Mas, se o que adquiriu o registro é também titular de direito formativo gerador (como no caso de inventor independente, ou criador autônomo de mesma marca), não há adjudicatória .

Assim, o que se tem é uma pretensão alternativa à nulidade; não só se quer a declaração da nulidade do ato concessivo, por falta de direito formativo gerador, mas, um passo a mais, a constituição translativa da titularidade em favor do autor. Assim a declaração de nulidade, que é precedente à constituição, não pode estar extinta.

Com efeito, não se tem uma ação específica, para a qual se tenha atribuído prazo extintivo próprio; é um efeito positivo com-

plementar da nulidade que se busca. Assim não há outro prazo extintivo da ação, nem se pode – por razões já descritas ao se falar da perpetuidade das ações – presumir perpétua uma pretensão não explicitamente consignada como tal.

Nota

¹ BARBOSA, Denis Borges (Org.) ; Lélío Denicoli Schmidt (Org.) ; Elisabeth Kasznar Fekete (Org.) ; Leticia Provedel (Org.) ; Marissol Gómez Rodrigues (Org.). Reivindicando a Criação Usurpada (A Adjudicação dos Interesses relativos à Propriedade Industrial no Direito Brasileiro. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010. Membro do Conselho Científico Internacional Empresarial Brasileiro da Revista Científica Digital – BRANDTRENDS.

²MIRANDA, op. cit., p. 570.

³Neste sentido, a criação não se identifica com a criação no conceito do direito autoral, por exemplo, do elemento figurativo (inventio). Essa “criação” de que se fala aqui é a concepção de que um signo, nominativo ou figurativo, seja empregado para os fins de distinção de um produto ou serviço no mercado. Ou seja, não é da criação abstrata, mas da afetação do elemento nominativo ou figurativo a um fim determinado – é a criação como marca. Assim, pode-se simplesmente – por exemplo – tomar um elemento qualquer de domínio público e dedicá-lo ao fim determinado, ou obter em cessão um elemento figurativo cujo direito autoral seja de terceiros, e igualmente afetá-lo ao fim marcário, em uso real e prático. Vale notar que a expressão originador da marca seria muito mais adequada do que criador ou ocupante; é um termo correntemente utilizado, neste contexto, na língua inglesa. Vide aqui José Antonio B.L. Faria Correa, “A dimensão plurissensorial das marcas: a proteção da marca sonora na lei brasileira”, publicado na edição de março/abril de 2004 da Revista da ABPI, No 69, p. 19: “Se é verdade que a doutrina vê, na maioria dos casos, o direito à marca como um direito de ocupação, verdade é, também, que, independentemente das hipóteses de pura criação intelectual (marcas inventadas pelo titular) a própria ocupação de sinal disponível para a designação de determinados bens ou serviços já constitui uma inovação semiológica, um uso particular do signo, dentro do qual se derrama novo conteúdo, diverso daquele convencionado, até então, pela cultura”.

⁴FERREIRA, Sergio de Andréa. Marca DDI. Registro. Ação coletiva. Antecipação da tutela: inviabilidade, Revista Forense – Vol. 371 Pareceres, p. 261, 1. 2. O direito formativo gerador à marca pertence a quem tem direito de propriedade intelectual sobre ela, se esta for obra desta natureza; ou ao utente que fez, que criou a marca – forma de especificação –, ou achou-a – ocupação –, nesta última hipótese, se *res nullius*. 1.3. Pontes realça (op. cit., p. 15) que não é do uso que se irradia o direito potestativo, gerador do registro da marca, mas da criação ou do achamento: o uso é fato jurídico, enquanto o direito potestativo se exerce por meio do depósito e do requerimento de registro.

⁵BARBOSA, Denis Borges. Tratado da Propriedade Intelectual, vol. I. Cap. I, [4] § 2.5. A ocupação como forma de constituição do bem incorpóreo, Lumen Juris, 2010.

⁶ Como prevê a Lei de Propriedade Industrial: Art. 6º, § 2º: “A patente poderá ser requerida em nome próprio, pelos herdeiros ou sucessores do autor, pelo cessionário ou por aquele

a quem a lei ou o contrato de trabalho ou de prestação de serviços determinar que pertença a titularidade”.

⁷PONTES DE MIRANDA, 1983, p. 377.

⁸BARBOSA, D. B., 2003, p. 402.

⁹BARBOSA, Denis Borges, Tratado da Propriedade Intelectual, Lumen Juris, 2010, vol. II, cap. VI, [7] § 4 . - Direito de adjudicação - a reivindicação da titularidade

¹⁰ [Nota do original] Art. 6º *septies* - Se o agente ou representante do titular de uma marca num dos países da União pedir, sem autorização deste titular, o registro dessa marca em seu próprio nome, num ou em vários desses países, o titular terá o direito de se opor ao registro pedido ou de requerer o cancelamento ou, se a lei do país o permitir, a transferência a seu favor do referido registro, a menos que este agente ou representante justifique o seu procedimento. (2) O titular da marca terá o direito de, com as reservas do subparágrafo 1, se opor ao uso da sua marca pelo seu agente ou representante, se não tiver autorizado esse uso. (3) As legislações nacionais têm a faculdade de prever um prazo razoável dentro do qual o titular de uma marca deverá fazer valer os direitos previstos no presente artigo.

¹¹ [Nota do original] Vide Lélío Denicoli Schmidt, A Ação de Adjudicação e os Direitos de Preferência ao Registro de Marca, Revista da ABPI, Nº 31 - Nov. /Dez. 1997.

¹² [Nota do original] A reivindicatória não se limita só à infração do art. 124, XXIII, mas a todos os casos onde exista nulidade e possibilidade de haver o direito por terceiros - quando, em essência, haja um atentado à res aliena.

¹³ Art. 49. No caso de inobservância do disposto no art. 6º, o inventor poderá, alternativamente, reivindicar, em ação judicial, a adjudicação da patente.

¹⁴ Art. 112. É nulo o registro [de desenho industrial] concedido em desacordo com as disposições desta Lei. § 1º. A nulidade do registro produzirá efeitos a partir da data do depósito do pedido. § 2º. No caso de inobservância do disposto no art. 94, o autor poderá, alternativamente, reivindicar a adjudicação do registro.

¹⁵ Art. 166. O titular de uma marca registrada em país signatário da Convenção da União de Paris para Proteção da Propriedade Industrial poderá, alternativamente, reivindicar, através de ação judicial, a adjudicação do registro, nos termos previstos no art. 6º *septies* (1) daquela Convenção.

¹⁶ Note-se, em defesa do ato revogado, que podem realmente haver razões de nulidade relacionadas com o art. 129 § 1º.; por exemplo, o primeiro usuário tivesse alegado precedência, e a autoridade examinadora tivesse olímpicamente ignorado a alegação; ou deferido o direito de precedência a quem não a alegou; etc. Mas não haveria nulidade pela aplicação em si mesma do artigo em questão, em face do registro regularmente concedido.

¹⁷ O Ato Normativo 154, de 21.12.1999, mantinha em seu item 7.1 a previsão do PAN fundamentado no § 1º do art. 129 da LPI. No entanto, não existe em vigor previsão regulamentar que permita a impugnação baseada no direito de precedência no prazo do PAN, pois esta norma foi revogada pela resolução do INPI nº 83, de 14.12.2001 e nela não se encontra norma equivalente.

¹⁸ Mais uma vez, entendendo-se criação como a afetação de um signo a uma função marcária.

¹⁹ SCHMIDT, Lélío. op. cit., p. 29. “Pode ocorrer, porém, que

esta oposição não seja tempestivamente apresentada ou então que seja indevidamente preterida. Vindo o registro de marca a ser concedido com infringência do direito formativo gerador, isto redundará no surgimento de um título inválido, à luz do artigo 65 da lei 9.279/96 e do artigo 145, incisos II e V, do Código Civil. Esta nulidade poderá ser suscitada junto ao próprio INPI. A lei cogita de um procedimento administrativo de nulidade, que vem regrado pelos respectivos artigos 168 e seguintes (...). A ação de nulidade tem por intuito invalidar o registro e desconstituir a sua eficácia. Com isto o caminho fica livre para que o lesado obtenha o registro a que faz jus, devendo para tanto apresentar um pedido próprio junto ao INPI. Já a ação de adjudicação, ao contrário, retira o usurpador da condição de titular do domínio, que é então adjudicado a quem goza do direito formativo gerador. A validade e a eficácia do registro são conservadas após esta mudança. Isto revela que a mácula que cobre a validade do registro concedido com ofensa a direito de preferência é na verdade um vício subjetivo: o registro em si é objetivamente válido (não é palavra de uso comum ou necessário, não ofende a moral etc.), desde que sob titularidade de quem goza do direito de preferência à sua aquisição. A ação de adjudicação propicia a correção deste vício de legitimidade.”

²⁰ PONTES DE MIRANDA, Tratado de Direito Privado, tomo XVII, Ed. Revista dos Tribunais, São Paulo, 1983, pág. 117

²¹ MIRANDA, Pontes de. Tratado de Direito Privado – Tomo XVII : São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1983, p. 133-155 e

²² CERQUEIRA, João da Gama . Tratado de Propriedade Industrial Volume II , Tomo II. Rio de Janeiro: Ed. Lumen Júris . 2010, p.219-266

²³ [Nota do original] Vide CARVALHO DE MENDONÇA, ob. cit., vol. V, parte I, nº 386, pág. 365.

²⁴ [Nota do original] Vide nossa ob. cit., vol. 2º, nº 233, pág. 332

²⁵ [Nota do original] Cabe aqui a mesma observação de CARVALHO DE MENDONÇA a respeito da lei de 1904: “Devemos convir que a ação ordinária no caso seria extravagância; como, porém, adotar a sumária independentemente do texto expresso de lei?” (ob. e loco cit.). Em face do Cód. de Proc. Civil, como adotar outra ação, senão a ordinária, embora extravagante, se nele não se prescreve processo especial? A hipótese do art. 136, ns. 2º a 4º, raramente se verificará na prática, não havendo notícia de ação intentada para o fim nele previsto. A matéria, por isso, oferece pouco interesse, dispensando maior explanação. Vide, entretanto, nossa ob. cit., vol. 2º, ns. 233 a 234, e os autores citados nas notas respectivas.

²⁶ Reivindicando....Op. Cit.

²⁷ Tratado das Ações cit., tomo IV, § 183, pág. 200.

²⁸ op. cit., no. 384, pág. 364.

²⁹ A usurpação, como nota Gomez Rodrigues, pode referir-se a um passo aterior na transferência de titularidade; tratando-se de pretensão reipersecutória (ainda que ao título, eis que referente ao direito formativo gerador) a adjudicação vai buscar o título onde de ele tenha derivado. Na mesma perspectiva, vide Gert Egon Dannemann e Katia Braga de Magalhães. A Ação de Adjudicação na Nova Lei de Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96. Revista da ABPI 39, Março/Abril de 1999. São Paulo; vide igualmente IDS, Instituto Dannemann Siemsen de Estudos de Propriedade Intelectual. Comentários à Lei da Propriedade Industrial. Editora Renovar, Rio de Janeiro, 2005:” A ação de adjudicação prevista na atual Lei de Pro-

priedade Industrial - LPI (as leis anteriores não acolhiam essa hipótese), que em nada se assemelha ao instituto da adjudicação do Direito Civil, é cabível, em caráter alternativo à ação de nulidade de patente (art. 49) ou de registro de marca (art. 166), sempre que na aquisição de tais direitos o adquirente tiver agido com má-fé. Portanto, essa ação tem por objetivo pôr no lugar do usurpador a pessoa que tem direito à marca ou à patente, retirando-lhe a posse em favor do verdadeiro titular do direito formativo gerador do domínio. Embora, como visto, o art. 166 da LPI faça referência ao art. 6 septies da CUP - Convenção da União de Paris para a Proteção da Propriedade Industrial, segundo o qual a adjudicação terá lugar nas hipóteses em que o agente ou representante do titular, sem autorização desse, pedir o registro da marca em nome próprio, nosso entendimento é o de que, não apenas nessas hipóteses, mas em todas as outras em que caracterizada ou evidenciada a má-fé do adquirente, será cabível a ação de adjudicação, em alternativa à ação de nulidade, se assim julgar conveniente o autor da ação. Esse entendimento também é esposado por especialistas como Gert Egon Dannemann e Lelio Denicoli Schmidt.

³⁰ Art. 166. O titular de uma marca registrada em país signatário da Convenção da União de Paris para Proteção da Propriedade Industrial poderá, alternativamente, reivindicar, através de ação judicial, a adjudicação do registro, nos termos previstos no art. 6º septies (1) daquela Convenção.

³¹ Reivindicando...Op. Cit.

³² BARBOSA, Denis Borges. Proteção de Marcas, Op. cit. § 3.1.2. Note-se que nos voltamos aqui às funções jurídicas das marcas, na sua construção de direito privado. Para a função econômica das marcas, vide nossa longa análise no § 2.2 de Proteção das Marcas, Op. cit. A questão da função social das marcas foi indicada mais acima, e encontra desenvolvimento também em Proteção das marcas, § 6.1.5.1.

³³ [Nota do Original] BARBOSA, Denis Borges, Op. cit., p. 44: “Em outras palavras, enquanto a marca denota, dá nome, enfim, indica um artigo ou serviço, exercendo a função fáctica de que fala Jakobson, a propaganda estimula, incentiva, na função de conação. A marca é um nome, a propaganda um imperativo, implicando numa estrutura lógica mais complexa. No dizer de Fernandez Nóvoa: “el Slogán se caracteriza por evocar en la mente del consumidor no un concepto unico, sino una asociación de pensamientos o conceptos”.

³⁴ [Nota do Original] SCHECHTER, Frank I, The Rational Basis of Trademark Protection, 40 HARV. L. REV. 813, 831 (1927): “the preservation of the uniqueness of a trademark should constitute the only rational basis for its protection”.

³⁵ BARBOSA, Denis Borges, Nota sobre a noção do uso como marca, em BARBOSA, Denis Borges. A Propriedade Intelectual no Século XXI - Estudos de Direito. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008. Diz Pontes de Miranda, no vol. XVII de seu Tratado: § 2.011.2 “O direito formativo à marca pertence a quem tem direito de propriedade intelectual sobre ela, se é o caso disso, ou a quem dela usa. Quem usa, porque ninguém tem direito de propriedade intelectual sobre a marca, fêz a marca ou achou-a (res nullius, e não res communis omnium) e o uso já é exercício de ato-fato jurídico. Não se trata, na primeira espécie, de ocupação, mas de especificação, conforme os arts. 62 e 614 do Código Civil, e, na segunda espécie, de ocupação da nova espécie seguida do uso como marca”. (Grifamos)

³⁶ Note-se, no entanto, que em Nota sobre a Noção do Uso como Marca, in BARBOSA, Denis Borges, A Propriedade Intelectual no Século XXI - Estudos de Direito. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008. assim mencionamos: “ Outros usos anteriores

de signos podem ser objeção ao registro, como o de nomes de empresa, como consagrado por certa jurisprudência; também direitos anteriores de outra natureza, inclusive resultantes de simples uso, podem resultar na mesma vedação, como o caso de pseudônimos. Mas tais casos não são tutelados pelas regras da precedência. OLIVEIRA NETO, Geraldo Honório. Manual de Direito de Marcas: aquisição da propriedade, posse, direito de precedência ao registro e proteção contra a fraude e a concorrência desleal. São Paulo: Pillares, 2007, p. 181-198, no entanto, nota: “Em alguns casos específicos, contudo, o usuário de título de estabelecimento, por efeito também desse uso, pode ter direito de precedência ao registro. No caso da marca de serviços, por exemplo, Gusmão observa que o signo que a compõe pode coincidir com o utilizado como título de estabelecimento, se é difícil sua aposição em razão da natureza do fornecimento, como ocorre na maioria das vezes. Neste caso, o uso pode ser considerado como sendo a título de marca de serviço. É possível, portanto, distinguir objetivamente situações em que o uso de signo em título de estabelecimento pode implicar direito de precedência ao registro, se ele cumpre também a função de marca”. A menção se faz a GUSMÃO, José Roberto d’ Affonseca. *L’Acquisition du droit sur la marque au Brésil*. Paris:, éd. Litec, 1990, p. 139-65. (Grifamos)

³⁷ CORREA, José Antonio B.L. Faria. A dimensão plurissensorial das marcas: a proteção da marca sonora na lei brasileira, edição de março/abril de 2004 da Revista da ABPI, No 69, p. 19.

³⁸ Reivindicando....., op. Cit.;

³⁹ 8.1.4. O que não pode ser registrado

⁴⁰ Direito de Precedência ao Registro de Marcas (2005), in BARBOSA, Denis Borges, *Usucapião de Patentes e outros estudos de Propriedade Intelectual*. 1. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

⁴¹ Lembra-se que só ocorre concorrência desleal num mesmo mercado, factualmente determinado, ao mesmo tempo, e em face de um mesmo mercado de produtos ou serviços. No caso em análise neste parecer, parece impossível distinguir concorrência desleal entre duas organizações de ensino de repercussão puramente local, separadas por mil ou mais quilômetros de distância. Não se imagina que a clientela seja a mesma. De outro lado, o registro independe do aspecto factual da concorrência e, dentro de certos limites (os da caducidade) também o aspecto temporal.

⁴² Nota sobre o disposto no art. 124, XXIII do CPI/96, in BARBOSA, Denis Borges. *A Propriedade Intelectual no Século XXI - Estudos de Direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

⁴³ BARBOSA, Denis Borges. *Proteção das Marcas*, Op. cit., § 6.1.5.1.

⁴⁴ [Nota do original] Vide nossa “Nota sobre as noções de exclusividade e monopólio em Propriedade Intelectual”, encontrado em <http://www.denisbarbosa.addr.com/monopolio.doc>: “a proteção das marcas, nomes de empresa e outros signos distintivos, que são uma forma de tutela do investimento na imagem dos produtos, serviços e das próprias empresas, funcionando de forma idêntica à proteção ao investimento criativo”.

⁴⁵ [Nota do original] Num contexto constitucional similar, no qual o interesse do público prevalece sobre o do titular de marca registrada, observa LEONARDOS, Gustavo S., *A Perspectiva dos Usuários dos Serviços do INPI em Relação ao Registro de Marcas sob a Lei 9.279/96*. Revista da Associação Brasileira da Propriedade Intelectual – ABPI. Anais do XVII Seminário Nacional de Propriedade Intelectual, 1997:

“A publicidade comparativa que obtenha sucesso, não vai forçosamente prejudicar a reputação ou integridade da marca comparada? Mesmo a despeito da veracidade e correção da informação ou comunicação publicitária (artigo 38 do Código do Consumidor)? Ou nesta última hipótese poderíamos considerar que há uma inversão do equilíbrio entre as garantias constitucionais previstas nos incisos IX (“é livre a expressão da atividade...de comunicação”) e XXIX (“a lei assegurará... proteção... à propriedade das marcas”) do artigo 5º da Constituição Federal? Se afirmativa a resposta à última pergunta, podemos afirmar que para se dar esta inversão favorável ao anunciante deverá ser observada a prevalência do conteúdo informativo do reclame sobre as demais mensagens, inclusive implícitas, de caráter emotivo ou deceptivo. Caso contrário, haverá a validação da concorrência desleal, do uso indevido de marca alheia, através da propaganda comparativa.”

⁴⁶ [Nota do original] “I valori della iniziativa economica privata pur nel rispetto dell’utilità sociale, della sicurezza, della libertà e della dignità umana, garantiti dall’art. 41, non sono menomamente offesi dalla norma impugnata, che mira - attraverso il rispetto del canone, prior in tempore potior in iure - ad assicurare al titolare del marchio patronimico preminenza rispetto a chi usa in un tempo successivo lo stesso contrassegno d’identificazione del prodotto senza altri elementi d’identificazione di cui la esperienza aveva svelato la inidoneità”. Corte Constitucional Italiana Sentenza 42/1986 Giudizio di legittimità costituzionale in via incidentale.

⁴⁷ [Nota do original] Tal interesse, porém, não é de natureza a tornar obrigatório o registro de marcas, nem, aliás, o patenteamento de todos os inventos. Esses remanescem como facultades do criador da marca ou do invento.

⁴⁸ [Nota do original] Não em domínio público, pois essa noção importa em um interesse positivo comum, na res communis omnium, e não na liberdade de apropriação. Quanto à distinção, vide o nosso Domínio Público e Patrimônio Cultural, em Estudos em Honra a Bruno Hemmes, Ed. Juruá, no prelo, encontrado em <http://denisbarbosa.addr.com/bruno.pdf>. Vide também Pontes de Miranda, *Tratado de Direito Privado*, § 2.130.2.

⁴⁹ [Nota do original] Pontes de Miranda, *Comentários à Constituição (...)*, op. cit: “Hão de ser verdadeiras as marcas, isto é, de não mentir, de não induzir em erro o público sobre a natureza, qualidade ou origem dos produtos marcados: o nome da pessoa física, ou da pessoa jurídica, que dela é proprietária, há de ser o que figura, o lugar da proveniência do produto tem de ser o que se menciona”.

⁵⁰ [Nota do original] Burst e Chavanne, 4. Ed., p. 511 a 530. A dimensão jurídica na distinguibilidade importa em que o signo não se confunda com domínio comum.

⁵¹ I - A proteção conferida às marcas registradas é, como se sabe, limitada, e na justa medida que impossibilite a sobreposição de interesses em conflito - mas igualmente relevantes - de modo a evitar que seus titulares atuem de forma irracional e abusiva, movidos por objetivos que infirmem a necessidade de tutela estatal, como por exemplo os tendentes a abolir a concorrência. Messod Azulay Neto, Relator – 2ª Turma Especializada. AC oriunda do processo 9900595432, da 30a. VF do Rio de Janeiro.

⁵² Registro nº 812768922, marca XALOY, AC no processo 199751010050768, 2a. Turma Especializada do TRF 2, Rel. Lilian Roriz, 28 de agosto de 2007. “Note-se que, no caso, não seria aplicável o art. 166 do CPI, que se remete ao art. 6 septies (1) da CUP: “... 1. Se o agente ou representante do titular de uma marca num país da União pedir, sem autorização deste

titular, o registro dessa marca em seu próprio nome, num ou em vários desses países, o titular terá o direito de se opor ao registro pedido ou de requerer o cancelamento ou, se a lei do país permitir, a transferência a seu favor do referido registro, a menos que este agente ou representante justifique o seu procedimento". III - Incidência de tais dispositivos, considerando-se que a expressão POPULINA faz parte do nome comercial da 1ª autora, que à empresa-ré não pertencia o referido nome, nem detinha o direito de explorá-lo quando, em 1998, requereu o seu registro, que existe possibilidade de confusão por parte dos consumidores, vez que as empresas em litígio exercem atividade no mesmo segmento de mercado; bem como o fato de que o titular da empresa-ré, Sr. Itamar tinha conhecimento de que a expressão Sementes Populina já era utilizada, amplamente, pela 1ª autora, vez que o mesmo integrou a referida empresa." AC 2a. Turma Especializada do TRF2, ac e remessa necessária no processo 200251015112257, da 38a. VF do Rio de Janeiro, rel. Guilherme Calmon, 13 / 11 / 2007.

⁵³ (a) AC 20050201004470-4, 2a. Turma especializada do TRF2, Rel. André Fontes, registros n.º 811.811.174 e 810.892.480 da marca COACH, 27 de fevereiro de 2007. (b) AC 200251015078791, Rel. Guilherme Calmon, registros n.ºs 818.357.207, 818.357.223 e 818.370.637, marca mista "GEM-PLUS", 25 de outubro de 2007. (c) II - As empresas litigantes dedicam-se ao mesmo segmento do mercado, ainda que a empresa autora não possua filiais no Brasil, não há possibilidade de coexistência das marcas, ante a notoriedade que a marca da autora YBARRA ostenta no mercado internacional, mesmo que não se considere marca de alto renome, mas merecendo proteção diferenciada das marcas comuns, a fim de evitar o aproveitamento parasitário, o qual configura-se como um exercício irregular do direito que pode ocasionar dano à reputação da marca afamada e um enriquecimento sem causa por parte da empresa-ré. AC da Primeira Turma do Tribunal Regional Federal da 2ª Região no processo 9900235835, oriundo da 10. VF, relator Guilherme Calmon, 13/11/2007.

⁵⁴ III - Incidência de tais dispositivos, considerando-se que a expressão GIPSY TOUR faz parte do nome comercial da autora, ainda que a grafia seja relativamente diferente (GIPSYTUR); que à empresa-ré não pertencia o referido nome, nem detinha o direito de explorá-lo quando, em 1996, requereu o seu registro; que existe possibilidade de confusão por parte dos consumidores, vez que as empresas em litígio exercem atividade no mesmo segmento de mercado; bem como o fato de que a expressão GIPSYTUR já era utilizada, amplamente, pela autora. AC pela 2a. Turma Especializada do TRF2, relator Guilherme Calmon, no processo 200251015110819, da 38a. VF do Rio de Janeiro, 13 / 11 / 2007.

⁵⁵ Aqui também, OLIVEIRA NETO: "A evidência de que o depositante não poderia deixar de conhecer a marca não registrada em razão de sua atividade pode ser afastada pelas circunstâncias verificadas concretamente. Se a marca atinge apenas um pequeno mercado local, por exemplo, pode não haver evidência de que um empresário a conheça, mesmo atuando em um mercado regional que englobe aquele. Mesmo atuando no mesmo ramo de atividade, o requerente pode, de fato, não conhecer a marca não registrada, apesar de o agente do INPI a conhecer". Também na jurisprudência: 5. Em que pese o restaurante da autora – "RESTAURANTE CA'D'ORO" – ser especializado em cozinha típica italiana, o que poderia levar, em tese, a uma associação com a massa fabricada pela ré, a circunstância de ser localizado em São Paulo, dentro do hotel "GRAND HOTEL CA'D'ORO", implica no fato de que seu âmbito de notoriedade resulta tão-somente regional. AC 2ª Turma Especializada do Tribunal Regional Federal da 2ª Re-

gião no processo 200551015007207 oriundo da 39a. VF, rel. Liliane Roriz, 26 de junho de 2007.

⁵⁶ "Porém, com o advento da Lei nº 9.279/96, após o TRIPS, que veio justamente dar tratamento mais uniforme aos direitos de propriedade industrial em vários países do mundo, e isso em época contemporânea ao fenômeno da globalização, como se viu acima, foi inserido no inciso XXIII do art. 124 da LPI, dispositivo de proteção que não exige grau de notoriedade da marca, mas somente que ela tenha sido apropriada por alguém que, em razão de sua atividade econômica, não poderia desconhecer que, ainda que alhures, ela seria de titularidade de outrem. Esse dispositivo veio proteger, a meu sentir, não somente a concorrência desleal sob o ponto de vista do aproveitamento parasitário da fama de outrem, mas sob o ponto de vista mesmo do só-aproveitamento do esforço criativo de alguém. Há situações que tratam de marca evocativa de um senso quase tão comum que é impossível se concluir pela cópia. (...) Todavia, esse não é o caso dos presentes autos. Apesar de a marca "VOLUMAX" consistir de marca, ao que parece, evocativa, a cópia nominativa servil, sem nenhum acréscimo, bem como o depósito de marca mista com apresentação gráfica aproximada àquela das embalagens apresentadas pela autora (fls. 69/70), está a autorizar justamente a conclusão pelo aproveitamento parasitário, pela ré, quanto ao esforço criativo da marca em litígio. E sendo a ré, como bem comprovou pela documentação juntada aos autos, empresa cujas atividades açambarcam contratos internacionais, não é suposto, pela sua atividade de envase de produtos alheios também na área de cosméticos, que desconhecesse a marca da autora" AC da 1a. Turma Especializada do TRF2, Rel. MARCIA HELENA NUNES, no processo 200351015102943, oriundo da 37a. VF, 13 de novembro de 2007.

⁵⁷ Qui tacet consentire videtur si loqui debuisset ac potuisset.

⁵⁸ Incidentalmente, já que respondemos aqui quesitos em abstrato, cabe notar que "Anhanguera", pelas razões já expostas nas ações, é elemento meramente sugestivo, e seguramente não arbitrário ou de fantasia: o civismo dos bandeirantes, a existência de rodovias, mesmo o fator geográfico, fazem com que existam Escola Municipal Lions Anhanguera, Auto Escola Anhanguera, Auto Moto Escola Anhanguera Júnior Ltda, Itajá (GO), a Escola Período Integral (Antiga Escola Anhanguera), situada à Rua José Borges s/n – Jardim Planalto; a Escola Estadual Anhanguera, a Escola Municipal Anhanguera de Anápolis, o Colégio Anhanguera Lapa S.P. Em particular, a Escola Normal Anhanguera, sita a Rua Antonio Raposo, 67, em São Paulo, parece ter tido presença importante. Do Diário Oficial do Estado de São Paulo (DOSP) de 09/01/1957 (Poder Executivo.), Pg. 19 consta "Curso Primário Anexo à Escola Normal Anhanguera", como, antes, se lê do DOSP 04/09/1952 - Pág. 27 <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/4351646/dosp-poder-executivo-04-09-1952-pg-27>. Assim, de longa data, o uso da expressão "Anhanguera" para ser pregnante no tocante às atividades em questão. Não seria de se esperar que, em tal ambiente, houvesse necessariamente má fé no uso e apropriação do elemento significativo como marca singular.

⁵⁹ Como examinamos extensamente em Direito de Precedência, op. Cit., o direito de precedência entre duas partes de boa fé não importa em adjudicatória; não há usurpação pelo segundo. Mas há direito de precedência, em face do que não usurpou, mas usou em segundo lugar. E o inventor independente que não exerceu seu direito formativo gerador, quando alguém mais o fez com base em invenção autônoma também não terá adjudicatória e nem mesmo precedência, mas o direito do usuário anterior de boa fé previsto no art. 45 do CPI/96.

TENDÊNCIAS

BRANDING EN EMPRESAS FAMILIARES

Autor: Fernando Olivares Delgado¹
Instituição: Universidad de Alicante (Espanha)

Introducción

La misión y los límites de BrandTrends queda definida por su propia denominación: tendencias en el panorama de las marcas. Todo lo que hagamos o digamos, siempre con rigor, ha de respirar novedad, futuro y vanguardia, en el apasionante mundo de las marcas, desde perspectivas plurales. El crear marca abarca, en esta sociedad líquida, a todos los dominios posibles, reales y virtuales. A nivel territorial (marca nación, marca región, marca ciudad, marca street...); a nivel personal (políticos, famosos, líderes corporativos, personas como nosotros...); a nivel organizacional (organizaciones privadas, organizaciones públicas, organizaciones sin ánimo de lucro (religiosas, deportivas, culturales, solidarias...)). Una de estas temáticas de vanguardia a la que me dedico profesionalmente es la del *branding* en las empresas familiares. BrandTrends es un inmejorable espacio donde incluir algunas nociones sobre plurales vínculos entre el mundo del *branding* y el de las empresas familiares. Expondré sobre todo cómo la comunicación contribuye a valorizar los rasgos de marca en las empresas familiares.

Las empresas familiares, actores clave en el escenario económico.

Las empresas familiares son protagonistas de la actividad económica del mundo, como lo demuestra su importantísima participación en términos de creación de riqueza y de empleo en todos los rincones del globo. Su creciente importancia, en países como España, Brasil, Chile o Portugal, entre otros, se ve reflejada en su papel como impulsoras de la actividad empresarial, en su capacidad para emprender y en su aportación a la innovación.

¿Por qué y cómo construir la marca de una empresa familiar?

Relevantes empresas de base tecnológica al servicio del conocimiento y de la comunicación entre personas, como por ejemplo Apple, Google, Yahoo, Ebay o Facebook, se han situado en uno o dos lustros en el *ranking* de las 100 marcas más valoradas del mundo y entre las de mayor capitalización bursátil; sus fundadores, que no superaban los treinta años cuando las crearon, aparecen en las listas *Forbes* de las principales fortunas del mundo. Mark Elliot Zuckerberg –fundador de la red social *Facebook*, con 26 años fue además en 2010 persona del año para la revista *Time Magazine* y es uno de los empresarios del momento. Al revisar este tipo de *rankings*, sobre el valor de marca corporativa o reputación, lo más frecuente son empresas con una dilatada y permanente trayectoria de éxito y liderazgo a lo largo del tiempo, con una historia de más de 40 años de vida, incluso empresas centenarias. Pero el rasgo que más llama la atención es que predominan las empresas familiares. Y es que gran parte de las enseñanzas globales de mayor valor económico y de marca a nivel global son de naturaleza familiar. Dicho de otro modo, las empresas familiares atesoran mayor potencial reputacional que las no familiares. Estas empresas familiares globales deben gran parte de su posición a la gestión de sus intangibles y en especial a la comunicación

a todos los niveles, tanto interno como externo, tanto comercial como corporativo, tanto operativo como estratégico. De hecho, la vocación de diálogo suele formar parte de la escala de valores de la familia empresaria líder y la actitud pro-activa en materia de comunicación suele estar presente en los principios o cultura de las empresas familiares renombradas y



Imagen 01: Factores de éxito de las empresas familiares
Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (IEF, España, 2010).

reconocidas a escala global.

Existe un consenso amplio de que las marcas juegan un rol importante en la generación de los resultados financieros de los negocios que se asocian a ellas. Una marca poderosa correlaciona directamente con mayores beneficios. Las fuentes de valor han migrado de los activos tangibles a los intangibles (SALINAS, 2005). La gestión de los activos intangibles, tanto interna como externa, son un punto clave en la transmisión de valores y en la competitividad de las empresas. Las empresas familiares tienen unas señas de identidad específicas, unos rasgos de marca diferenciales y exclusivos para este tipo de empresas.

La interacción y la comunicación con los mercados y con la sociedad en general son una necesidad para la supervivencia en el mundo corporativo y de las marcas. La gestión de la comunicación es un factor de competitividad para todo tipo de empresas. De hecho, gran parte de las grandes empresas familiares globales cuenta con una gestión profesional de los intangibles (marca, reputación y comunicación, entre otros). El cargo tradicional que la gestiona es el Dircom (director de comunicación), aunque últimamente irrumpen con fuerza la figura del *Chief Reputation Officer*, ubicado en el primer nivel del organigrama corporativo, directamente enlazado con presidencia. Tanto el Dircom como el CRO se involucran más en las estrategias empresariales, hasta el punto de que “nueve de cada diez asesores asegura participar en la definición de la estrategia del organismo o institución en la que trabaja”.

Conviene poner de relieve el potencial de la gestión de la comunicación, al servicio de intangibles, como la marca o reputación corporativas, a todos los niveles para las empresas familiares, tanto grandes como pequeñas. Esta fortaleza reside en una concepción estratégica y pro-activa de la gestión de la comunicación, en su contribución al logro de objetivos trazados, al poner en valor sus señas de identidad de marca específicamente familiares en todos los GI (grupos de interés).

La construcción de la fortaleza de marca es un proceso democrático, en el sentido de que en él participan *fifty-fifty* tanto la empresa familiar

como sus GI: la familia empresaria y la empresa familiar contribuyen a cimentar la identidad y sus públicos preferentes, aportan su percepción, su valoración a partir de su experiencia vivida. Resulta infructífero para la organización todo intento de acrecentar la fortaleza de marca que no esté fundamentado en las bases sólidas, reales, coherentes y esenciales de su identidad o que todo el peso recaiga sobre la comunicación publicitaria. De ahí que muchas empresas por más que pretendan mejorar su consideración en sociedad, sólo a través de su identidad visual o su comunicación intencional no lo consigan. Tres de las grandes empresas familiares globales de España, Inditex, Mango o Mercadona, son clásicos ejemplos ya en Facultades de Comunicación, de Administración de Empresas o en escuelas de negocio, de cómo construir valor de marca, sin apenas inversión en comunicación publicitaria, en su acepción habitual y en medios y formas convencionales. No es que estas empresas no tengan vocación comunicante ni que renieguen de la comunicación, sino que en su plan estratégico de comunicación contempla llegar a sus GI por otros medios: en uno y otro caso, mediante la excelente relación precio/calidad de sus productos, que se convierte en su puntal comunicativo; mediante la comunicación periódica de sus propios resultados económicos a sus GI y a través de la imagen –austeridad, humildad, sencillez, discreción, sensatez, aspectos estos, valorados en nuestro país-, buen nombre, reconocimiento público y premios renombrados a sus líderes fundadores –Amancio Ortega, Isak Andic o Juan Roig-; mediante la publicación de *best sellers* sobre la historia de su vida y los orígenes y evolución de la empresa; mediante la comunicación boca-oído en la calle; con la *publicity*, o noticiabilidad gratuita en grandes medios de comunicación, del devenir de la empresa, de sus resultados económicos, de su expansión geográfica o de sus acciones de RSE, tanto en prensa salmón, como generalista o en infinidad de blogs, que hoy construyen opinión; con la ubicación estratégica en las principales calles de las principales urbes del mundo –en el caso de Zara o, como dice Amancio Ortega, “con las bolsas de nuestra marca” y,

a nivel interno, con empleados orgullosos, bien tratados y considerados, alineados e implicados en el proyecto, en definitiva, que se convierten en los más leales embajadores de la empresa, lo cual no es fácil que ocurra, pero cuando sucede se convierte en una de las armas comunicativas más creíbles de cara al entorno donde se mueven.

La vocación de diálogo permanente y la excelencia en la gestión de la comunicación son una constante en estas grandes empresas globales familiares. La salud comunicativa, medida por ejemplo a partir de la consistencia y solidez de los valores de marca y de la inversión en comunicación a lo largo de la historia de vida, suelen ser variables tenidas en cuenta a la hora de estimar su valor. Si analizamos el plantel de los nombres que aparecen por ejemplo en *The Best Global Brands* de *Interbrand*, observamos que gran parte de ellas son empresas familiares, que han alimentado su conocimiento y reconocimiento público con inversiones sostenidas en comunicación –algunas también en inversión publicitaria-. No se podría entender el éxito continuado a lo largo del tiempo de las grandes empresas familiares sin un gobierno corporativo y sin una gestión de excelencia, lo cual incluye, claro está, la gestión integral y estratégica de sus activos comunicativos, con el mercado y con el resto de GI. Trabajar al servicio del *branding* corporativo es imprescindible para cambiar la percepción pública de la empresa familiar, para proyectar sus principales señas de identidad, que son sus atributos positivos, en la conciencia colectiva de nuestro país y crear una imagen de marca más acorde a la realidad (DE CHERNATONY, 1999, 2006; CORKINDALE y BELDER, 2009). El gap entre realidad y percepción en las empresas familiares es notorio, lo cual supone un coste de oportunidad para este tipo de empresas, tanto a

nivel individual como mancomunado. Cuando la imagen que tiene la opinión pública de la empresa familiar en su conjunto es tan distorsionada, se requiere una estrategia de *branding* que contemple un plan de comunicación para corregirla.

La gestión de la marca corporativa en la empresa familiar no atañe exclusivamente al departamento de comunicación o de marketing, sino que es una tarea de todo el sistema familia-empresa, que exige el compromiso de las distintas áreas de gobierno y funcionales del mismo y, en última instancia, de todos y cada uno de sus actores. Una imagen de marca o una reputación positivas, no son sólo resultado de una gestión de los procesos de comunicación en la empresa familiar; la excelencia en comunicación es necesaria pero no suficiente; hay otros rasgos de identidad familiar fundamentales en la consecución de una buena percepción o consideración públicas (HEDING, KNUDTZEN y BJERRE, 2009; DEEPHOUSE, 2000). A menos que la empresa familiar gestione eficaz y sistemáticamente su marca corporativa, tal y como hace con otros activos de la empresa, su valor puede depreciarse, al tiempo que la consecución de objetivos será más costosa. La imagen de marca debe gestionarse en todos los niveles del sistema familia-empresa, en todos sus órganos de gobierno, en todas sus áreas de actividad, en el comportamiento de la familia empresaria y de la empresa familiar (Imagem 02).



Imagem 02: Modelo y proceso de creación de marca em empresas familiares
 Fonte: Desenvolvido pelo autor

Retos pendientes para un *branding* de éxito de las empresas familiares.

Conocer la percepción de la empresa familiar, su imagen de marca pública y la efectividad de las políticas de comunicación llevadas a cabo por estas empresas, es un objetivo prioritario. Quien fuera director del IEF, Fernando Casado, considera que todavía continúa habiendo un gran número de personas que cuenta con el tópico de la poca longevidad de las empresas familiares; ya se sabe: el fundador las levanta, los hijos las mantienen y los nietos las dilapidan (...) Es cierto que, en la última década, muchos de esos tópicos se han venido modificando y matizando y, actualmente, la imagen pública de la Empresa Familiar y del empresariado responde algo más a la verdadera realidad.

Pese a ciertos cambios en la imagen pública, todavía predominan en el imaginario colectivo ciertos tópicos fuertemente arraigados. La realidad macroeconómica es que las empresas familiares son las base del tejido productivo, en el que alrededor del 80% de las empresas de los principales países son familiares; la realidad es que las 1.100 empresas familiares más importantes –asociadas tanto al IEF como a las asociaciones territoriales de empresas familiares– suponen cerca del 26% del PIB; la realidad es que la gran empresa familiar española es solo percibida como gran empresa española; sin la adjetivación “familiar”; la realidad es que las empresas familiares españolas –tanto las grandes como las PYMES (SME, en inglés)– soportan mejor las circunstancias adversas y que crean lazos más sólidos con sus empleados y colaboradores; la realidad es que las empresas familiares son las empresas con mayores índices de creación de empleo; son más rentables con fondos propios (Aronoff y Ward, 1995); la realidad es que las empresas más longevas son familiares; la realidad es que los empresarios familiares están entre los líderes más creíbles y mejor valorados del panorama nacional e internacional o que la inmensa mayoría de las “grandes palabras” que se incorporan últimamente al mundo del business, a saber, responsabilidad, solidaridad, ética, reputación, compromiso, transparencia, sostenibilidad, austeridad, conciliación, ética o buen gobierno, están en el ADN de la empresa familiar desde sus orígenes; esta es la realidad y sin embargo ésta no es la percepción.

En términos generales, la empresa familiar viene caracterizada más por sus debilidades que por sus fortalezas. La empresa familiar es percibida como “pequeña” y por ello irrelevante, como tradicional y por ello poco innovadora, como “poco profesionalizada” y por ello no líder, como “fuente de conflicto” y por ello como no deseada para trabajar en ella, como “perecedera” y por ello poco creíble. Existe una brecha insostenible entre realidad y percepción. Es imposible alcanzar el reconocimiento –prestigio y respeto social e institucional, sobre todo– sin antes lograr el conocimiento. Este *gap* abismal está suponiendo un coste de oportunidad excesivo para la empresa familiar, tanto a nivel individual como en su conjunto. Es urgente emprender acciones encaminadas a corregir esta diferencia. Parte de la solución pasa por gestionar estratégicamente la comunicación al servicio de la marca-empresa familiar, mediante un plan estratégico de comunicación alineado con los intereses del sistema empresa-familia para valorizar sus señas de identidad a todos los GI y la sociedad en general, pensado a medio plazo. En primer lugar, con acciones y comunicaciones para el conocimiento de la realidad de la empresa familiar, acciones alineadas con el *branding* corporativo. Cabría desarrollar una certificación de calidad con el distintivo “family business brand”, basado en indicadores objetivables y medibles y ponerla en valor a través de diversas actuaciones. Habríamos comenzado el largo camino del reconocimiento de los mercados, del resto de GI y de la sociedad en general.

En el ámbito de la mediana empresa familiar han de producirse ciertos avances en la profesionalización de la gestión de sus recursos intangibles. Y no estamos planteando la necesidad de crear un departamento a tal fin, sino, en primer lugar, de cambiar la consideración global acerca de la importancia de gestionar estos recursos para después, en segundo lugar, establecer los mecanismos para su materialización. La profesionalización, no solo de la comunicación, es el principal reto de las pequeñas y micro-empresas familiares. Sin una actitud positiva hacia estas cuestiones y con su postergación, la salud del tejido productivo de pequeñas y micro-empresas familiares es más vulnerable. El déficit comunicativo de las micro, pequeñas y medianas empresas familiares, no tiene tanto que ver con los recursos

materiales disponibles, como con la cualificación de los líderes y con su conocimiento y conciencia acerca del beneficio que se deriva de gestionar comunicativamente estos elementos intangibles.

En la empresa familiar los valores están arraigados y son auténticos –casi “se pueden cortar”-. Las empresas familiares que los comuniquen y hagan públicos, podrán incrementar las fortalezas y valor de sus marcas. El valor familiar es sinónimo de solidez, credibilidad, confianza y reputación. Cuando las empresas familiares pongan en valor su valor familiar –valga la redundancia- a todos los niveles, logran diferenciación y sentido de pertenencia –las dos ventajas de las marcas, según Hatch y Schultz (2010), aumentará su fortaleza y a buen seguro su valor y sus oportunidades para obtener ventajas competitivas.

La aversión al riesgo, otra característica asociada a no pocas pymes familiares, habrá de disiparse en este escenario líquido –como diría Bauman-, lo que para sobrevivir las llevará irremediamente a asumir que vivimos en un espacio de comunicación y de interacción sociales y a actuar en consecuencia. La comunicación está hoy llamada a asumir la misión de contribuir al éxito de la empresa familiar, ya no sólo garantizando su supervivencia, lo cual se da por hecho, sino su afianzamiento y crecimiento, por su orientación a resultados, por su contribución a la creación de valor y la consecución de ventajas competitivas que sólo estas empresas y no otras pueden lograr.

Sólo con una gestión profesionalizada y estratégica de estos ámbitos intangibles, el sistema familia-empresa será capaz de dar respuesta precisa a los principales desafíos del momento, a saber la desconfianza e incertidumbre generalizadas, la exigencia de transparencia y de buen gobierno, la sostenibilidad, la productividad y competitividad en un escenario global e interconectado, los retos de la economía creativa y digital o el cambio de valores sociales.

Nota

¹ Dr. em Ciências Sociais, Professor Titular de Comunicação e Identidade Empresarial de la Facultad de Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante, Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Alicante. Presidente do Capítulo Espanhol e Diretor Científico da Associação Internacional de Investidores em Branding – Observatório de Marcas.

Design para os olhos

Sugerido por Fernando Olivares



“Después de tres ediciones en Bolivia y dos en España en versión actualizada, el libro de Joan Costa Diseñar para los ojos ha sido traducido al portugués dentro de la colección Dinalivro de diseño, comunicación y publicidad, con destino al mercado luso y brasileño.

La obra trata sobre todo de comunicación visual y realiza un viaje por el mundo de la Marca, de la Imagen, de las formas, de los mensajes y del grafismo funcional, y aborda temas tan variados como la percepción estética, la semiótica del color, la identidad corporativa, los lenguajes gráficos y el universo de la Marca.

Design para os olhos es el segundo volumen de la colección Dinalivro, dirigida por Joan Costa y Daniel Raposo.

ISBN: 978-972-576-588-3”

OPINIÃO

CREATÉGICA

Creatividad Estratégica

Autor: Joel Muñoz¹

Instituição: Diretor da BUENDÍA Creación e da Red
Latina de Comunicación (Chile)

El valor de una marca.

Cuidar la posición estratégica de una marca en el mercado es una tarea que hoy importa poco a los que están encargados del *marketing* y las comunicaciones. En muchos casos, hemos vuelto atrás, con la creencia de que hacer piezas publicitarias “vendedoras” es lo mismo que crear comunicación estratégica y creativa.

En las empresas y en las instituciones públicas hoy no se compran grandes ideas, se compran folletos, avisos, *spots*, sitios *web*, catálogos, lienzos, pendones, y otras piezas sueltas. Algún regalo promocional. Y alguna que otra pequeña idea sin mayor relevancia.

Con pragmatismo, desparpajo y con la confianza que da la ignorancia, se destruye en un día lo que tanto cuesta construir, la identidad de una marca comercial, de un gobierno, de un programa, de un medio de comunicación o de un servicio, a través de miles de mensajes en diversos medios y formatos, sin conexión, sin sentido.

Lo peor de todo es que quienes están a cargo de las decisiones de *marketing* y comunicación piensan que saben del tema, hablan de posicionamiento, de estrategia, de *marketing* como conocedores, embaucan a los directorios y venden pomadas con apariencia de expertise y dominio total de las variables, causas y efectos, amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas, y todos esos cuentos.

¿Cómo se construyen las buenas marcas?

La gente aprecia las buenas marcas, como si fueran buenas personas. Usted se da cuenta cuando una marca tiene una identidad consistente, a través de las diferentes formas de relación que dicha marca puede tener con el público. Porque una buena marca es la representación de una

identidad, que tiene valores asociados, beneficios para la gente, significados racionales, sensoriales o emocionales. Y tiene una trayectoria, una vida, un estilo, una personalidad, un modo de ser.

La posición estratégica de las marcas se construye a través del tiempo. Esta posición vive en la mente de las personas, no en el escritorio de los product managers o de los jefes de comunicación. Posicionamiento no es lo que uno dice de una marca en un folleto, es lo que la gente percibe como impresión total.

Por esta razón, la consistencia en el *marketing* y la comunicación es tan importante. Se requiere de una gran idea que pueda vivir por muchos años, en las más diversas aplicaciones. Una gran idea debe tener flexibilidad, sin perder jamás el concepto. El emergente concepto de marcas mutantes, implica el desafío estratégico y creativo de “cambiar sin dejar nunca de ser lo que esencialmente es una marca”

Una gran idea sustentable, con muchas aplicaciones.

Para construir marcas se necesita una idea estratégica, perdurable en el tiempo, que sea original, diferenciadora, pertinente a la categoría de la marca, que se vincule estrechamente con los intereses y emociones de sus clientes. Una idea poderosa que sea sostenible, que contenga una promesa con respaldo.

No se trata de inventar ideas y promesas demagógicas, imposibles de demostrar. Al contrario, el *marketing* y la publicidad profesional se basan en hacer llegar a la gente verdades de los productos o servicios. A esto llamamos promesa o beneficio. Lo mismo vale para el *marketing* político



Imagem 01: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)



Imagem 02: Ilustraciones de César Olhagaray - Fonte: César Olhagaray (2011)

y social.

En este sentido, construir buenas marcas es una actividad noble, que requiere de honestidad, experiencia, dominio de técnicas, conocimiento de la gente, creatividad y sobretodo, persistencia, para no permitirse el lujo de salirse del camino de la identidad de una marca, tentados por la ganancia de corto plazo.

Me atrevo a decir que la mayoría de las personas que hoy toman decisiones de *marketing* y publicidad no se orientan a la construcción de posiciones estratégicas de las marcas y su identidad. Su oficio consiste hoy en hacer folletos, avisos, spots y una buena cantidad de cosas sueltas, sin unidad y coherencia. Sin diferenciación y sin creatividad. Son víctimas de exigencias del corto plazo y no saben que en lugar de hacer ganar plata o votos a sus jefes, los están mandando a la ruina, por ende, están cavando su propia tumba.

Si usted es dueño o representante de una marca, recorte este artículo y téngalo presente. Tener una buena marca en la mente de la gente es tener mucho capital que no se puede derrochar en liquidaciones de temporada.

7e de la creatividad estratégica: Estrategia. Ética. Estética. Emoción. Ecología. Economía. Efectividad.

En el reino de Libertalia, aquel que les contaba en una carta anterior, como en todas partes del mundo, hay secretos de siempre, creencias, mitos, ideas que se traspasan de generación en generación, que los muchachos aprenden desde niños porque sus abuelos se encargan de enseñarles en aquellas tardes largas de los otoños, debajo de un árbol que se va poniendo azul. Claro, en Libertalia, los otoños no son exactamente iguales que aquí en la tierra. Los otoños, son definitivamente diferentes, las hojas rojas de los árboles se ponen azules. También hay otros fenómenos distintos a lo conocido, pero no viene al caso contarlos ahora, porque estamos hablando de otra cosa.

Hablamos de las fórmulas para vivir, de la cultura que es traspasada por los más sabios a los jóvenes. De cosas que estos jóvenes no pueden olvidar jamás.

Así como las abuelas en Libertalia y en la Tierra enseñan recetas a los nietos para hacer cosas deliciosas y únicas, también enseñan recetas o fórmulas para cuidarse de la tos y para ahorrar, los abuelos les enseñan recetas para vivir más felices, para ser mejores personas y mejores profesionales.

Por ejemplo ¿Cómo se deben hacer las cosas? ¿Cómo saber cuándo algo está bien hecho? ¿Cuándo una persona de Libertalia se puede sentir realmente bien, orgulloso de su labor cumplida, satisfecho plenamente con el producto de su trabajo, y exhibir con honor su pertenencia a este reino?



Imagem 03: Ilustraciones de César Olhagaray - Fonte: César Olhagaray (2011)

Entonces los viejos cuentan a los niños, desde que éstos pueden comprender las historias, que una cosa bien hecha debe reunir al menos cuatro requisitos: Hacerlo bien, Hacerlo con valores, Hacerlo con belleza, Hacerlo con emoción.

Para que los niños no olviden estas cosas, los viejos les dicen que recuerden esto pensando en 4 E, Así les será fácil recordar cuando sean grandes cómo deben evaluar lo que hacen.

E Efectividad

Hacer las cosas bien

Estos sabios viejos de Libertalia les dicen a los niños que no importa cuál sea la actividad que elijan en la vida, lo más importante es que esa una actividad les guste, los realice como personas y que pongan toda su energía y sus conocimientos en lograr algo bien hecho, con calidad, que sirva para el propósito que se busca. Por ejemplo, cuentan la historia del primer zapatero creativo de Libertalia, que hacía los mejores zapatos para niños de todo el mundo. El lo sabía porque compartía con los niños, los observaba, se daba cuenta de qué tipo de zapatos necesitaban para jugar, para correr, para salir a pasear, para ir a la escuela.

Entonces el zapatero pasaba muchas horas probando y probando. Buscando cómo hacer zapatos blandos y durables, que no hirieran los pies de los niños, que no les apretaran, pero que fueran

seguros y firmes.

Experimentaba con tipos de cueros y suelas, diferentes modelos que iba probando con niños y niñas. Y con diferentes colores, porque a los niños no les gustan las cosas en blanco o negro. Hasta que los niños le decían cuál era el zapato con el que se sentían mejor. Y los padres de los niños le agradecían al zapatero porque sus hijos ya no sufrían con esos duros y feos zapatos que



garay

se hacían en el pasado.

Eso era hacer las cosas bien. Trabajar inmerso en lo que se tiene que lograr, buscar la calidad, dedicar horas a pensar, observar, probar, ensayar. Tener sentido crítico, no conformarse con poco. El viejo abuelo José Miguel les decía siempre:

“Recuerden que siempre es posible hacerlo mejor”.

E Ética

Hacer las cosas con valores

Desde muy niños los habitantes de Libertalia sabían de ética y de valores.

Por ejemplo, nadie se confundía con cosas como el respeto a los demás, responder a la confianza, estar siempre dispuestos a servir, no pasarse la vida pidiendo sino dar, vender zapatos o libros o campañas de publicidad, a un precio justo, sin tratar de engañar a los clientes. No ocultar información, no abusar del poder, reconocer el éxito de los otros (lo contrario de eso que en un país de la tierra llaman “chaqueteo”). Muchas co-



Imagem 04: Ilustraciones de César Olhagaray - Fonte: César Olhagaray (2011)

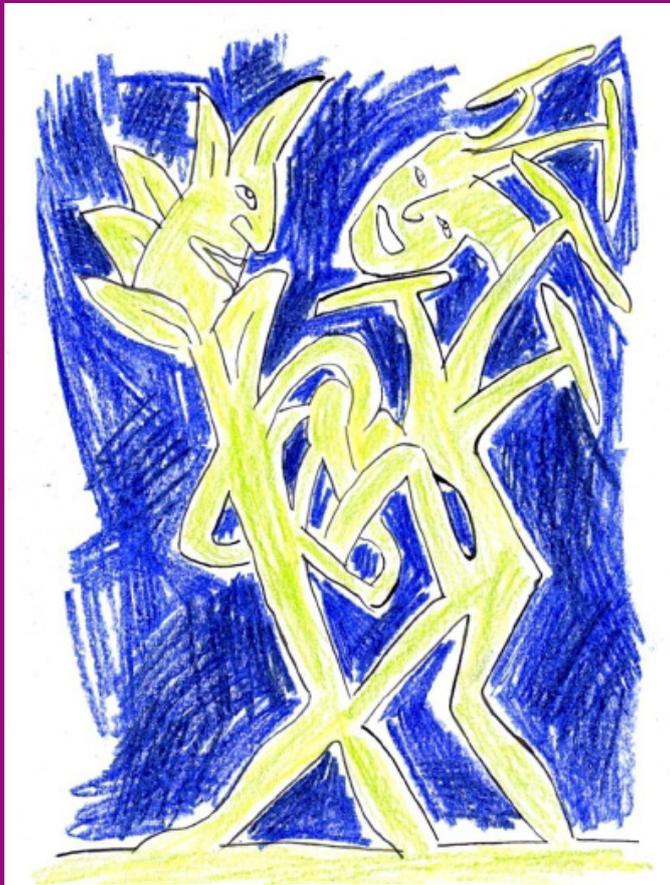


Imagem 05: Ilustraciones de César Olhagaray - Fonte: César Olhagaray (2011)



Imagem 06: Ilustraciones de César Olhagaray - Fonte: César Olhagaray (2011)

sas más, similares a esta, aprendían los niños de Libertalia todos los días. Por eso, cuando crecían, no tenían las crisis de valores que tienen los habitantes de otros planetas.

Sabían perfectamente que en la vida se puede perder o ganar, pero lo que no se puede perder es la dignidad, la integridad, y todas esas cosas que le han dado valor y tanta fama en todo el universo a los libertalianos.

Estos singulares habitantes de Libertalia también tenían crisis, también pasaban por cosas similares a las que ocurren cotidianamente en la tierra, por ejemplo, sus empresas también quebraban, también estaban algunos en Dicom y los bancos no querían prestarles dinero para emprender nuevos proyectos. Pero la diferencia está en que siempre la gente de Libertalia daba la cara, enfrentaba los problemas, buscaba soluciones, aprendía de cada error y miraba la vida como un aprendizaje permanente. Por eso, sonreían y sonrían aún en las ocasiones más difíciles.

La libertad – decían los abuelos – debe ir acompañada siempre de la responsabilidad. Siempre hay que hacerse cargo de ambas cosas.

E Estética

Hacer las cosas con belleza, creatividad e identidad.

La belleza tiene que ver con los buenos sentimientos, con la transparencia del espíritu, con la alegría de vivir, con la capacidad de sorprenderse cada día con las cosas que ocurren a nuestro alrededor.

La belleza en lo que hacemos, en la forma de vivir, en las casas y en los lugares de trabajo, en los productos o servicios que se ofrecen en libertalia, en la forma de comunicarse, forma parte de la vida misma.

La estética no está en los museos, está en la manera de vivir, de pensar, de crear. Es parte sustancial de la identidad de los ciudadanos de Libertalia.

La estética, aquella experiencia de vivir de un modo original, creativo y hermoso es uno de los pilares de la cultura de este lejano pequeño planeta.

La creatividad es posible porque se vive, se experimenta la vida cada día como una nueva oportunidad para encontrar una idea mejor, que reúna la efectividad, la ética, la estética y la emoción.

Por eso en Libertalia tienen siempre tan buenas ideas, son originales y pertenecen a una identidad clara, no hacen, ni dicen, ni aparentan lo que no son.

E Emoción

Hacer las cosas con la inteligencia del corazón.

No piensen nunca, dicen los ancianos de Libertalia, que una cosa es primero y la otra cosa es después. Las 7e pueden ser todas juntas o pueden presentarse en un orden diferente cada vez. Lo importante es que estén presentes las siete dimensiones en lo que hacemos cotidianamente.

Esto es un poco difícil de entender para los niños. Pero, los viejos saben que con el tiempo lo comprenden y aplican en sus vidas.

La emoción es algo olvidado, decía la abuela, sobretodo por los hombres de los otros planetas. Creen que emocionarse con vivir es ser menos hombres. Son extraños. Porque no lloran nunca. Nunca dicen lo que sienten. En las reuniones se

sienten tan importantes que no pueden expresar una emoción. Nunca expresan su felicidad por lograr un buen resultado. Salvo cuando se emborrachan.

Pero en Libertalia no se puede vivir sin emoción. La sensibilidad para captar hasta las más pequeñas cosas, la delicadeza para comunicarse con otros, sobre todo con los más necesitados de apoyo, de afecto, de amor.

Así, los niños y niñas de Libertalia aprenden en el colegio y en la casa que “lo esencial es invisible, que sólo se ve con el corazón”.

Aprender a distinguir que en la vida de las cifras, de los grandes procesos de los países, de los enormes avances tecnológicos, de las gigantescas inversiones en infraestructura o en campañas de publicidad, siempre, lo que debe prevalecer es la emoción particular, los sueños y los anhelos de quienes son supelementalmente los destinatarios de estas grandes cosas materiales.

Distinguir lo que sucede en el corazón de las personas es un atributo muy especial y único de los sencillos habitantes de Libertalia.

Por estas cosas les va bien en la vida. Conscientes de su calidad, de sus valores, de su crea-



Imagem 07: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)

tividad y de sus emociones. Independientemente de lo que piensen los demás, que a veces tratan



Imagem 08: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)

de confundirlos con la manera de vivir de otros planetas. Donde las cosas no son como en Libertalia.

QUIERO ESCRIBIR LOS TEXTOS MÁS DULCES ESTA NOCHE: Homenaje a las marcas y productos nobles.

Escribir, por ejemplo, todo lo que disfruté haciendo campañas para los helados de Nestle (Savory), durante siete años. Era fantástico. Ir a la fábrica de helados con ojos de niño. Hablar con el operador de las máquinas y preguntarle: Jefe, ¿se podría hacer un helado color amarillo y chocolate, con forma de una cola de tigre?

Pero, por supuesto, respondía. Es cosa de llenar el molde alternadamente con los dos sabores. Y así nació Cola de Tigre. Un exquisito helado de crema de vainilla y chocolate, los dos sabores preferidos por los niños chilenos, incluso por los adultos y los viejos con alma de niños. Y así nacieron muchos helados Savory.

Los niños de ayer que hoy tienen cerca de 20 años, deben haber crecido conmigo en este juego de crear helados, combinar sabores e inventar un cuento alrededor del helado. Uno de

nuestros mayores éxitos fue lograr que Savory anticipara la primavera. Lanzábamos los helados en agosto y ya los niños sentían el término del invierno y la llegada del sol.

Mis tres hijos mayores, hoy tienen poco más de veinte, con ellos disfrutaba, entre otras muchas cosas, cada lanzamiento de los helados Savory. Ellos difundían orgullosos en su colegio... mi papá hace las campañas de Savory...era todo un suceso, les daba un estatus diferente. Eso me hace aún feliz, no era el papá que tenía más plata o el que tenía un auto más nuevo. Era el que creaba los comerciales de Savory, de Hucke o de Tritón. Y se paseaban orgullosos frente a sus compañeros.

Carolina, mi querida y hermosa hija, tenía dos o tres años. Fue entonces cuando nos piden hacer una campaña para las galletas McKay, para todas las galletas de esa marca, que eran muchas.

Una noche Carolina se despertó con susto. Es muy impactante ver un niño o una niña de esa edad que se despierta con susto, tan frágiles, amenazados por algún monstruo de la tele aparecido en un mal sueño.

Así nació una de mis campañas favoritas: Tengo susto. La niña se despierta y va a la cama de los papás...despierta a su papá y le dice que tiene susto. El papá la toma en sus brazos, la lleva a su habitación y le muestra que no hay monstruos ni fantasmas. Luego la lleva a la cocina y saca una caja de galletas. La niña come una galleta y se queda dormida en los brazos del papá. Ese spot fue filmado por Silvio Caiozzi, un verdadero mago del cine publicitario, aparte del cine de largometraje. Un mago para narrar historias en 30 segundos. Comerciales hechos en cine. Comerciales nobles. Publicidad con buen gusto... creada de un susto.

Muchos quizás recuerden a ése viejo actor chileno que entraba a la confitería desesperado

buscando sus chocolates rellenos de Hucke, los que había preferido toda su vida. No estaban. Amenazaba con reclamar. Con hacer una protesta. Con ir a los diarios. Exigía respuesta. El vendedor trataba de explicarle, pero nuestro personaje estaba furioso, no escuchaba.

Hasta que el vendedor le pone un pedazo de chocolate relleno con frutilla en la boca. Y el personaje confundido descubre que ahí están, que son sus exquisitos chocolates de siempre. ¿Qué había pasado? Le había cambiado la marca y el envase. Con toda justicia la gente reclamaba. No les habían comunicado el cambio.

Un comercial magistralmente narrado también por Caiozzi. Con el concepto “Hay sabores que nunca pueden olvidarse”.

Publicidad de chocolates, de helados de crema cayendo junto a trocitos de almendras, esa galleta redonda cayendo desde lo alto mientras un personaje se lanza a alcanzarla antes de que llegue al suelo...helados con forma de lápiz, helados de piña con crema de coco venidos desde el caribe en una heladera llena de piratas con un loro que gritaba...Cocoloco!!!

Galletas obleas gigantes, hechas por niños medievales que cantaban mientras vertían la deliciosa crema de frambuesa con unas grandes ollas sobre las crujientes obleas...

Me gustan los chocolates Capri, los helados Savory y las galletas McKay. Han sido lo más dulce, lo mejor de mi paso por la publicidad chilena. Me hicieron ver la vida desde la mirada de los niños en la década de los ochenta.

Si todos los creativos tuvieran la oportunidad de ver la vida como los niños...a través de marcas nobles, con producciones nobles, con clientes nobles, no habría tan mala publicidad en Chile. No me gusta esta ausencia de fantasía, no me gusta esta publicidad pretenciosa, que trata de ser inteligente, que reduce al consumidor a un estereotipo, cargada de chistes sin gracia. No me gusta la estética que nos presenta la publicidad de hoy. Faltan ideas y falta nobleza en la ejecución.

La publicidad es un juego entre los consumidores y las marcas. Es el juego de contar cuentos en 30 segundos de televisión. O en una página

de periódico. Es una relación creativa, que debe tener magia y dramatización. En eso consiste la publicidad y toda la gente lo sabe. La gente espera de la publicidad algo más que “llame ya!”.

En este pequeño espacio de tiempo, un creativo tiene la posibilidad de hacer la vida más dulce o más amarga. Puede producir cercanía o irritar. Puede lograr una sonrisa, una emoción, o pasar de largo.

Para la gente la publicidad es un accidente, casi un mal necesario. Con mayor razón hay que hacer buena publicidad. La gente lo agradece.

Les regalo un trozo de chocolate cayendo sobre un helado en cámara lenta, luego una exquisita salsa de frambuesa que se esparce en primerísimo primer plano sobre el helado.

Mientras de fondo escuchamos...Algo nuevo...cada día algo nuevo que probar, porque siempre hay, algo nuevo bajo el sol....sólo Savory. Sobreimprime logo y eslogan. Fin.

No sólo hice comerciales y campañas para los productos Nestlé, con Savory, Nescafé y Leche Nido a la cabeza, también descubrí que hacer publicidad de detergentes podía ser algo entretenido con Omo y sus testimoniales, o hacer campañas para cocinas, refrigeradores, televisores y ampolletas Philips. O invitar a conversarnos una Escudo, probar el auténtico pisco del Valle de Elqui, el arroz Banquete, las Bicicletas Bianchi, los calcetines Moletto, el hilo Cadena, las lanas Cisne, la Sal de Fruta Eno, Anacín, el Banco BCI, la pasta dental Signal o la margarina Bonella. Entre otras muchas marcas líderes que tuve el privilegio de atender como creativo publicitario.

Como pueden ver, no siempre hice campañas



Imagem 09: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)

para la democracia, los derechos de las personas, la igualdad de oportunidades para la mujer, la superación de la pobreza, el Bicentenario, los derechos de los niños, las concesiones viales, la capa de ozono, la modernización en Guatemala o Bolivia, la ampliación del Canal de Panamá o la prevención de enfermedades respiratorias agudas. Estas cosas tan serias que hago ahora. Por el gusto de contribuir a mejorar la calidad de vida de la gente a través de la comunicación social.

¿Es posible unir la publicidad de estas marcas con las necesidades sociales? Sería todo un logro con ganancia para las marcas y para la gente. La idea no es descabellada, en Europa esto es todo un movimiento emergente. Marcas con responsabilidad social que ganan la fidelidad de sus consumidores porque se acercan a la vida misma.

UNA ORQUESTA TOCANDO ARMÓNICAMENTE: Mirada creativa de la comunicación de su empresa.

Comunicación es compartir significados, la unidad básica de es el reconocimiento del otro como legítimo, el centro es la persona como un sistema que actúa dentro de otros sistemas. El objetivo de la comunicación es crear y desarrollar relaciones.

La teoría de la Nueva Comunicación Humana define comunicación como una orquesta tocando armónicamente una melodía, con la diversidad de instrumentos e instrumentistas (Bateson).

Esta es nuestra diferencia en la visión y en la propuesta creativa para nuestros clientes. Es un concepto que nuestros clientes están descubriendo como fuente de éxito futuro, porque lo consideran diferenciador, estratégico y sustentable en el tiempo.

¿Qué es un sistema de comunicación?

Es el conjunto de relaciones de comunicación de un cliente con sus públicos objetivo, con la sociedad y con la competencia mirado como un todo en permanente movimiento y cambio. La visión holística (el todo), nos permite identificar el conjunto de mensajes que se intercambian entre

la empresa y sus clientes. También nos permite ver la comunicación dentro de la organización del cliente. A este intercambio de significados llamamos relaciones. Nuestro sistema permite evaluar el estado de las relaciones de comunicación entre las personas que forman parte de un sistema y planificar procesos de cambio o refuerzo de las relaciones existentes.

Comunicación es compartir significados. Estos radican en las personas y son de carácter racional, emocional y sensorial. Los mensajes tienen una “lectura” personal, de acuerdo con el significado que cada persona tiene de las palabras o imágenes. Estos significados se crean a partir de la experiencia de cada uno, de su historia, su cultura, su posición socioeconómica, geográfica, política, religiosa, etc.

El concepto de sistema se preocupa de la cantidad y la calidad de las múltiples relaciones entre los participantes de la comunicación



Imagem 10: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)

en sus diversos momentos (escuchar, procesar, responder, verificar, evaluar).

Se concentra en descubrir la intención, extensión, profundidad, amplitud, frecuencia y alcance de la relación existente y la que se desea (y puede) tener.

Integramos el corto, el mediano y el largo plazo en una totalidad planificada.

El sistema se pone en funcionamiento con un plan estratégico y con la aplicación de programas específicos coordinados entre sí.

Dispone recursos para crisis y situaciones imprevistas.

Todo es comunicación.

En este total podemos descubrir las destrezas y habilidades de una organización para comunicarse, los recursos y potencialidades de que dispone, los problemas y amenazas.



Identificamos los actos de escuchar y distinguir, procesar la información, crear e innovar en la producción de respuestas comunicacionales, establecer puntos de evaluación y crítica para la retroalimentación del sistema, que funciona como un ciclo permanente, que siempre está en cambio y movimiento.

Entrada, Proceso y Salida de la comunicación.

El sistema permite identificar y actuar sobre las operaciones de entrada, proceso y salida de la comunicación desde el cliente hacia sus públicos. Como también puede identificar y actuar sobre los sistemas de entrada, proceso y salida de la comunicación de los grupos objetivo hacia el cliente. Los nuevos conceptos de investigación participativa permiten este proceso interactivo de retroalimentación.

Con este sistema damos respuesta y soluciones a los clientes inquietos e innovadores, que buscan un mayor y mejor rendimiento de sus inversiones, que se involucran en sus procesos de comunicación, y que hasta hoy deben comprar investigación en una esquina, planificación en otro almacén, creatividad en una agencia, producción en el otro barrio y evaluación en un almacén diferente.

El problema de esta vieja manera de hacer las cosas es que los clientes pocas veces tienen las cosas integradas por una visión común. Pierden tiempo, pierden dinero, pierden la paciencia y pierden en las mediciones finales de efectividad porque cada insumo funciona por su cuenta. La investigación llega tarde, los creativos no responden a la investigación. Los productores no comprenden al cliente. Los asesores en estrategia escriben papeles, mientras el mundo sigue su marcha.

La publicidad por sí sola no basta para los clientes con visión creativa.

La inquietud de los clientes aumenta al enfrentarse a un mundo en donde las comunicaciones globales integrales comienzan a ser la partida y el final del proceso, quedando la publicidad convencional reducida a lo que es: una técnica más en el proceso de comunicación.



Imagem 11: Ilustraciones de César Olhagaray
 Fonte: César Olhagaray (2011)

Nuestra visión, hacia los procesos de cambio que vive el mundo y particularmente Latinoamérica es que los ciudadanos requieren de tres tipos de comunicación: Información, promoción y educación.

Información para conocer los cambios y sus beneficios para el mejoramiento de la calidad de vida.

Promoción o publicidad para involucrarse positivamente con los cambios.

Educación para integrar los cambios sin traumas en su vida cotidiana.

¿Cuál es el problema?

La gran mayoría de los estrategas y creativos tiene dificultades para definir el problema que la comunicación puede ayudar a resolver en cada caso. Extienden recetas sin saber cuál es la causa de la enfermedad. Los comunicadores y publicistas pueden construir avisos, *spots*, folletos, páginas

web, pero, la gran mayoría desconoce por qué y para qué. Por esta razón se produce comunicación de baja efectividad y de escasa creatividad.

Pregunte a un profesional de la comunicación cuál es el problema que está tratando de resolver y le dirá: “han bajado las ventas” “tengo que hacer una campaña” o “vamos a lanzar una nueva marca”, o “tengo que diseñar un folleto”, “el candidato está bajando en las encuestas”, “necesitamos un eslogan que pegue”. Estos son datos, síntomas, medios o instrumentos, no son problemas de comunicación. Me atrevo a asegurar que muchos clientes pierden su dinero invertido en campañas de mala calidad, con buena apariencia, pero poco efectivas, poco creativas, sin emoción, sin vínculo con el grupo objetivo, sean estos consumidores, electores, ciudadanos, empleados de la empresa, o miembros de una red.

Resulta francamente penoso observar cómo egresados de comunicación con cinco años de

estudio, en una carrera universitaria, no logren diferenciar entre un problema, un objetivo de comunicación y una estrategia creativa. No es un problema de los estudiantes. Es un problema de quienes los forman.

Por otra parte, las grandes agencias, que fueron verdaderas escuelas de comunicación y publicidad en otros tiempos, se han quedado atrás, con modelos antiguos o con seudomodelos de apariencia actual que no responden a la visión de la comunicación moderna.

Esto es lo mismo que si un médico supiera operar y dar medicamentos, pero no supiera cuál es la causa de la dolencia, cuál es el problema que tiene que resolver.

Cuide su marca. Cuide su nombre.

Las marcas son como las personas. De hecho, el valor de las marcas hoy en día está determinado en gran parte por el tipo de personas que forman la empresa, más que por las características funcionales o tecnológicas de bienes y servicios.

La igualdad en este plano es cada día mayor. Lo que hace la diferencia son las personas.

La gente se hace una impresión total de una marca, desde sus sentidos, de su racionalidad y desde sus emociones. Todo a la vez.

Uno elige una marca o otra dependiendo en gran medida de esta impresión que tenga formada.

Así, elegimos una leche, un partido político, un auto, un gobierno, un helado o una causa.

Una marca es una idea que satisface ciertas necesidades a las personas. Desde cosas muy simples, como quitar la sed, resolver un problema doméstico, sentirse integrado socialmente, hasta otras muy sofisticadas como la necesidad de diferenciarse, de ser mejor persona, de ser visto como exitoso, o sentirse autorrealizado.

Las motivaciones de las personas son múltiples y se dan todas a la vez, aunque en momentos a uno pareciera importarle sólo una cosa. En general, no es posible desagregar las motivaciones implícitas en una conducta, tal vez esto funcione en lo teórico, pero en la práctica, somos un mundo más complejo, más rico en intereses, con sus modalidades, intensidades, mezclas, historia, ener-



Imagem 12: Ilustraciones de César Olhagaray
Fuente: César Olhagaray (2011)

gía, etc.

Las marcas que se instalan en las personas por largo tiempo son aquellas que se relacionan consistentemente con este mundo de motivaciones de la gente. Responden en sintonía fina, en el día a día y en la proyección de futuro. Cada acto de la marca va construyendo identidad y va reforzando la relación. Cuando esto no ocurre es porque la marca ha perdido el norte.

Las evidencias de esto se pueden ver en la pérdida de clientes o adherentes. En la pérdida de confianza y credibilidad. En esto, la gente no se equivoca. Aunque muchos piensen desde sus escritorios que es posible manipular, engañar, vender pomadas, etc.

He visto fracasar marcas comerciales por esta idea de intentar vender un mal producto con apariencia de bueno. También he visto fracasar candidatos. Y también partidos políticos y gobiernos.



Imagem 13: Ilustraciones de César Olhagaray
Fuente: César Olhagaray (2011)



Imagem 14: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)

La marca es una representación de lo que hace un servicio, un producto, un partido o un gobierno para satisfacer necesidades de las personas. Una representación de emociones, funcionalidades y símbolos que tienen que ver con lo que la gente quiere ser y parecer.

Cuando se comienza a perder clientes o adherentes, hay que preocuparse. Es necesario reestablecer la relación o el contrato con las personas. Nada sacamos con salir a buscar nuevos clientes o simpatizantes si estamos perdiendo nuestra base.

Cuando una marca está fallando a sus clientes, hace un pésimo negocio intentando ganar nuevos. ¿Sabe por qué? Porque los nuevos conversan con los antiguos, la comunicación en este caso ayuda a que más gente, más rápidamente, se dé cuenta que hay muchos clientes insatisfechos.

Por eso, si usted tiene una marca, comercial o política que se encuentre en la situación de pérdida de clientes, renueve su contrato, mejore su producto, reconozca sus errores, conéctese con las emociones que fundaron este encuentro con sus clientes. Desarrolle valor agregado a partir del origen de la relación, innove para reconquistar, no para confundir.

Cuando haya reparado esa relación, dedíquese a conquistar nuevos simpatizantes, con la ayuda de sus clientes antiguos que darán fe de que lo que usted dice de su marca es verdad. Entonces, desarrolle nuevas ofertas, sobre la base de una identidad o marca respetada y consistente, que no debe perder nunca sus rasgos más importantes.

Cuide su marca, cuide su nombre, cuide su relación con la gente, cuide sus símbolos. Las grandes marcas traspasan generaciones.

CAMBIO CULTURAL: El talón de Aquiles de los ingeniosos ingenieros.

Con una facilidad asombrosa, el director del proyecto – ingeniero muy ingenioso - señala que hay que hacer un cambio cultural. Como si hacer cambios culturales fuera algo así como mandar a hacer una torta o un lomito palta mayo. Así, en empresas e instituciones gubernamentales, se habla, se escribe y se ordenan cambios culturales.

A la hora de la puesta en marcha de los proyectos, todos ya han olvidado la intención del cambio cultural, lo que importa son otras cosas.

Esto es lo que ha sucedido, por ejemplo, con TranSantiago y con muchos otros proyectos de cambio en nuestra sociedad.

Olvidaron completamente que este no es sólo un problema de buses, recorridos, tecnología más o tecnología menos. Estamos frente a un enorme cambio de la cultura y la identidad de los habitantes de Santiago en relación con la ciudad. Entendida ésta como el modo de pensar, hacer, producir, ser, crear, sentir, per-

cibir, valorar, amar, usar, relacionarse y participar. La cultura como aquello que nos mueve, orientados por visiones y valores comunes. En este caso, un cambio total de la cultura de ciudad, como un espacio para vivir mejor, donde el transporte es un medio y no un fin. El transporte como facilitador de las relaciones entre los ciudadanos. Nada de eso ha sido. Al contrario, el TranSantiago se ha convertido en un entorpecedor de las relaciones entre todos.

Un cambio cultural sin comunicación es un chiste cruel, como cruel ha sido el TranSantiago con la gente.

Tuve una alta participación en idear una propuesta para este cambio cultural, en conjunto con la gente y con todos los actores del TranSantiago. Como Director Creativo en una licitación, junto a una empresa de comunicaciones y una empresa tecnológica, formulamos un proyecto participativo, tendiente a prevenir crisis, con inclusión de los habitantes de todas las comunas, con modelos de investigación, información, publicidad, educación y participación auténtica (los componentes esenciales de un cambio cultural sostenible), PREVIOS A LA PUESTA EN MARCHA DEL TRANSANTIAGO. La licitación fue declarada desierta, a pesar de que habíamos cumplido con las bases y que nuestro proyecto fue el mejor evaluado.

Lo que vimos en la realidad fue que simplemente despreciaron a la gente y todo lo recomendado y previsto con anticipación.

Este es sólo un botón de ejemplo, de cómo los parlanchines del poder usan conceptos como “cambio cultural” y muchos otros titulares de moda como “empoderamiento ciudadano”, “igualdad de oportunidades”, “acceso a la era de la información y el conocimiento”, “aprender a aprender”, “innovación y creatividad como motores del desarrollo”, “diversidad y desarrollo democrático”, “descentralización y desarrollo territorial”, “igualdad de género”, “ambiente sustentable”, “impulso del emprendimiento y participación en la generación de la riqueza”... olvidándolos muy fácilmente a la hora de hacer las cosas.

Los verdaderos cambios culturales son complejos, requieren de tiempo, de recursos, de ir paso a paso, necesitan consistencia y un norte claro, participación total, y deben nacer siempre desde las motivaciones de cada ser humano. Los cambios culturales no se hacen por decreto, ni con rimbombantes declaraciones de prensa, ni con ingenieros ingeniosos.

Nota al margen: El autor de esta columna ha participado en programas de cambio cultural relacionados con: Prevención del SIDA, Prevención del Cólera, Cultura de la Innovación, Democracia, Derechos de la Mujer, Derechos de los Niños, Infraestructura, Educación, Medio Ambiente, Prevención de Consumo de Drogas, Formación Técnica, Medios de Comunicación, entre otros.

¿CUÁNTO VALE UNA IDEA?

Todas las personas somos creativas, pero



Imagem 15: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)

hay pocos creativos, ¿por qué?

Porque la mayoría de la gente es conformista, se adapta a lo que hay, no le gusta hacerse rolos, ni pasarse películas. Les enseñaron a despreciar la fantasía.

Porque la mayoría de la gente habla lo que escucha, repite lo que otros repiten, ve el mundo como se lo muestran, cree todas las afirmaciones.

Porque la mayoría de la gente aprende desde la más tierna infancia a pensar en una línea secuencial, primero está el uno, después el dos, luego el tres. No se atrevería a pensar hacia el lado.

Pablo Neruda, por ejemplo, preguntó ¿Cuántos metros redondos hay entre el sol y las naranjas? Una pregunta muy rara para una persona formada en la lógica. Una pregunta tonta. Una pregunta sin destino. Hay pocos creativos porque pocos tienen abierto el hemisferio derecho del cerebro, el lado de la fantasía, de la imaginación, los sueños, la mirada no habitual sobre las cosas. Lo que permite encontrar buenas respuestas a buenas preguntas.

Lo paradójico de esto es que a veces la humanidad racional y lógica cae en la irracionalidad y en la locura. Y se desespera. Se vuelve loca. La gente no haya qué hacer. Se caen los sistemas. Cae el dólar. El medio ambiente entra en crisis. El petróleo sube y sube. Los alimentos escasean. Los políticos no atinan. Los economistas no se lo explican. Los ingenieros pierden el ingenio. Los medios de comunicación festinan los contrasentidos. El ciudadano común y corriente vuelve a mirar hacia Dios para que le dé una explicación. La señora Yolita vuelve a comprar té en bolsitas individuales, juntando las monedas. Los jóvenes rompen vidrios y lanzan piedras. El encargado de la seguridad interior encuentra su momento de gloria. Los buenos para el carrito encuentran la mejor excusa. Para tomarse hasta el agua del florero. Para inhalar droga, más droga, más droga. Total, el mundo se va a acabar. Los asesores piden asesoría. Los psicólogos no pueden con ellos mismos. Los autores no hayan por dónde empezar su cuento, la realidad supera toda ficción. Los presidentes se dan vueltas en sus privados, solos,

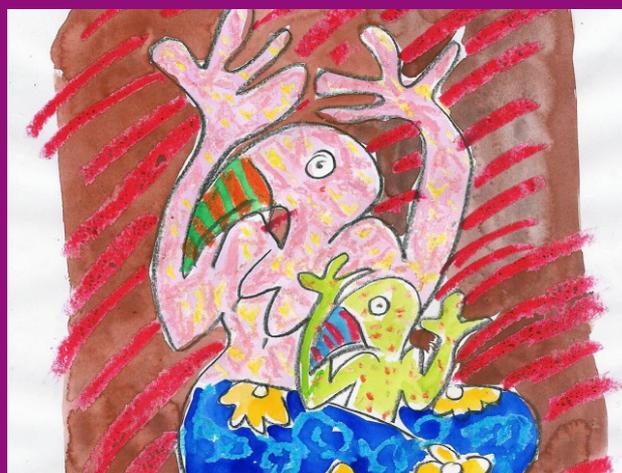


Imagem 16: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)



Imagem 17: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)

más solos que nunca.

Faltan ideas!, dice alguien en un ataque de genialidad. Claro, faltan ideas fuerza, ideas que cambien las cosas, ideas que permitan que se vea una salida. Ideas que aseguren futuro, que abran las posibilidades de comprender lo que sucede, y que ayuden a construir una realidad distinta.

Llaman a un creativo, de esos que andan por ahí, sin pega, pobres como las ratas. Les aseguro que urar el mundo y las relaciones en-



Imagem 18: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)

tre las personas.

Comunicación es una palabra respetable, que merece ser puesta en un lugar más importante en la sociedad que vivimos. Comunicación es participar de un amplio espacio subjetivo, más cercano a las emociones que a las razones. No es afirmar, enviar un correo, hacer un discurso, redactar una noticia, enseñar historia, mandar un comunicado de prensa o un recado. Se trata de crear un campo común de intereses y sueños. Y por sobre todo, acción común hacia lo que juntos deseamos.

¿Por qué escribo esto hoy para usted? Tal vez porque tengo la intuición que también se siente a menudo en medio de una tremenda incomunicación. Mándeme sus impresiones y conversemos. Que tenga un buen día.



Imagem 19: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)

Recuadro:

“Qué sería de mi sin ti, del pan sin fantasía, del perro sin pulgas, del ángel, si no tentase el diablo...de la fe sin milagro, del milagro sin fe, del agua sin la sed, del hoy sin el ayer. Del caballero andante, sin gigantes de viento, sin dama y sin entuertos que desfacer. ¡Yo no sé qué sería de mi sin ti!”. Joan Manuel Serrat.

Buenas y malas campañas.

Buenas y malas compañías.

Las malas campañas que estamos habituados a ver son producto de las malas compañías que olvidan los principios de la comunicación efectiva. Para muestra basta recordar el derroche de falta de imaginación en las recientes municipales y en muchas de las campañas publicitarias que llenan los medios.

Para las campañas que vienen, la cosa es simple. Hay que aplicar lo que ya fue inventado hace mucho tiempo por grandes pensadores de la comunicación y la publicidad mundial. Si viene uno de esos creativos soberbios y a la moda, a decirle algo diferente, le puedo asegurar que lo

hará perder imagen, ventas, votos o plata.

¿En qué se distingue una buena campaña?
Una idea central diferenciadora.

Una idea única, claramente perceptible y comprensible por la gente. Una idea original, memorable, que expresa los intereses de la gente, de los clientes, de las personas. Una idea que refuerza la lealtad de los clientes de siempre y, junto con esto, invita a los nuevos usuarios a probar. Una idea creativa es consistente en el tiempo, permite muchas aplicaciones en medios, tiene futuro, no se agota, no pase de moda al instante, es pertinente con el “brand carácter” o personalidad de la marca, responde inequívocamente al posicionamiento estratégico de la marca en relación con sus competidores. No es fácil encontrar esta idea. Hay que pagar a los que saben.

Una idea que sea producto de una estrategia.

No se trata de ideas al azar, no se trata de lo primero que se le ocurra, por bonita que suene o se vea. Se trata de responder a una línea y a un proceso de construcción de posicionamiento estratégico de una marca, de un candidato, de una institución o de un gobierno. Tarea de profesionales.

Una estrategia que sea una consecuencia del análisis creativo y visionario

Destinada a resolver problemas de co-

municación y aprovechar oportunidades, la estrategia es el faro que ilumina el camino creativo y todo el proceso comunicativo. Los problemas y oportunidades de comunicación no se refieren a votos más o votos menos, ventas más o ventas menos, sino a las actitudes o predisposiciones y conductas de las personas hacia las marcas; la materia prima de la comunicación son las percepciones, imágenes, motivaciones, creencias, prejuicios y acciones de las personas en relación con las marcas o candidatos.

Un beneficio claro para los clientes, electores o público.

La idea debe contener un beneficio o promesa que identifique al grupo objetivo y lo ponga en acción para conseguirlo, que satisfaga una necesidad funcional y que le otorgue beneficios emocionales, simbólicos y subjetivos: reconocimiento, estatus, autoestima, valor, pertenencia, diferenciación, etc. Estos beneficios deben tener un respaldo, una evidencia que permite probar que es verdad lo que se promete. El resto es demagogia, abuso.

Un uso creativo de los medios de comunicación.

Hoy es posible planificar el uso de medios con buena información sobre las diferentes audiencias y sobre el impacto en las mismas. Para los medios masivos existen importantes

Imagem 20: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)



Imagem 21: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)



Imagem 22: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)



herramientas de medición. Para los medios nuevos, existen evidencias de su efectividad, sobretodo en su influencia en redes de opinión. Advertencia para los jóvenes comunicadores y para políticos que se dejan llevar por la moda: la campaña de OBAMA no fue efectiva porque usó internet, sino porque fue una estrategia innovadora y articulada de participación de la gente, usando todos los medios disponibles y el presupuesto más millonario de la historia. No nos confundamos, muchachos.

Un conocimiento a fondo de los grupos objetivo y sus redes.

No hay buena comunicación posible si no conocemos a los clientes, electores, usuarios, beneficiarios, influyentes, decisores, tanto para los actos de comprar como para el acto de elegir a los gobernantes. Se trata de conocer las emociones, los valores, la identidad, la cultura, el lenguaje, los sueños y aspiraciones de la gente, y definir de qué modo éstos se relacionan con el producto, candidato, programa o servicio que se les ofrece. Tarea de especialistas.

Un producto, programa, candidato y empresa una organización sustentable frente a los ojos de clientes, consumidores o electores.

Esto es el comienzo de todo. No se recomienda hacer campañas a productos de mala calidad. En este caso la comunicación acelera

el fracaso de estos productos. Más gente en menos tiempo se entera de que no funciona, no responde a la promesa, no interpreta a las mayorías, no sirve para presidente, es más de lo mismo, etc.

De aquí hacia arriba se construyen las estrategias efectivas. Las buenas campañas no salvan malos productos ni los malos candidatos.

Fábrica de sueños... ¿Quién dijo que no se puede?

La vida podría mirarse como un conjunto de fracasos, problemas y barreras. Podríamos vernos a nosotros mismos como objetos del pasado y de las cosas que “nos suceden” sin saber por qué. Podemos pensar que el humano sólo puede moverse con estímulos externos. O que somos manejados por fuerzas inconcientes, oscuras e inmanejables.

También podemos vernos como sujetos capaces de discriminar entre lo externo y lo interno. Como personas capaces de potenciar creativamente la existencia propia y como facilitadores de las relaciones para encontrar lo común, lo que nos une y nos mueve hacia adelante (La comunicación humana, Borden y Stone).

Podríamos pensar que el futuro es un cheque a fecha que nunca será cobrado. O podemos pensar que el futuro es aquí, ahora, en la construcción, en el hacer diario que tiene sentido. El

Ilustraciones de César Olhagaray (2011)

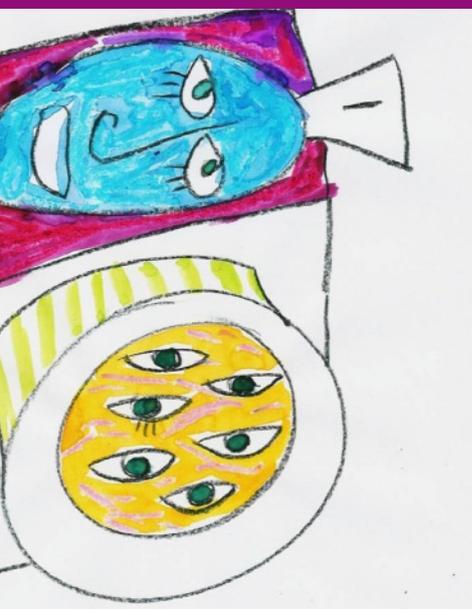


Imagem 23: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)



Imagem 24: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)



futuro es el sentido de lo que hacemos. Si lo tenemos, entonces hay futuro, hay sueño posible, en el aquí y ahora. No mañana.

Podríamos pensar que “nosotros somos así” y nadie nos va a cambiar. Que seguiremos haciendo siempre más de lo mismo. También podemos pensar y creer que somos algo más que resultantes de una educación y una cultura que pretende mantener todo tal cual, que nos usa como loros repetidores de creencias, convicciones y conductas que carecen de todo norte, sentido, emoción, ética y estética. Podemos darnos cuenta...aleluya!... Podemos darnos cuenta que somos libres para cambiar, transformarnos en el aprendizaje y en la experiencia de vivir! Podemos ser, no somos ovejas, somos personas. Qué bueno darnos cuenta de la diferencia entre estas cosas!

Saber que nuestra emoción puede dirigir la energía hacia la alegría que produce construir en lugar de depredar. Abrir la mente para alcanzar estados de conciencia nuevos que nos conducen a la creatividad. A los sueños. A la fábrica de sueños.

Percibir que hay condiciones para soñar y transformar los sueños en ideas, y las ideas en ejecución. Claro...¿quién dijo que no se puede?. Tú tienes las condiciones, ¿o quieres que otros sueñen por ti?

No necesitas un papá que te diga lo que hay que hacer, lo que se debe hacer, lo que se puede soñar o hacer. No necesitas una norma que te dé la pauta de cómo se hacen las cosas. Sin decretos. Sin subsidios. Sin que condicionen la ayuda a que nos transformemos en fans, fanáticos, militantes, parte de máquinas de poder, de grupos económicos, políticos, religiosos o de

organizaciones de la caridad. Para ser libre hay que estar convencido de esto.

Yo puedo, tú puedes, él y ella pueden, nosotros podemos, vosotros podéis, ellos pueden. La autonomía y la libertad es el sueño . Ejercerlas aquí y ahora es vivir el futuro. No dependemos de los que mandan o pretenden mandar y mantenernos felices con sus demagogias (No puedo dejar de recordar al rey que daba órdenes y que no tenía súbditos. Ese de los planetas que visitó El Principito).

Aunque a muchos les puede parecer que es-



Imagem 25: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)

tas declaraciones son voluntarismos o exabruptos que en nada consideran que no se puede vivir sin el orden establecido. Aunque las respuestas esperadas son obvias: el desprecio de las ideas o el aplastamiento autoritario de las mismas. No importa. La energía personal y social emergente no está dirigida a obtener licencia para soñar por parte de quienes se manejan en el poder. La creciente, inexorable e irreversible emergencia de los sueños, de la creación y de la puesta en marcha de acciones transformadoras están destinadas a construir otro mundo, es producto de seres humanos capaces de anticipar el futuro, traerlo al presente y tangibilizarlo. Esto nada tiene que ver con el formato electoral, ni con las estructuras de poder existentes. Se trata del poder que nace desde adentro de cada cual para construir con otros en igualdad.

Ése otro mundo posible, que muchos aún no pueden distinguir, menos comprender y aceptar, está en la emergencia de cientos y cientos de pequeños y grandes sueños sembrados por años, cuidados y regados en la soledad, mantenidos vivos a pesar de los pesares, son esos sueños e ideas incubadas en la clandestinidad de nuestro interior, en la doble jornada de trabajo, en la noche de inquietud, en la conversación secreta, en el camino a casa, en el fracaso una y otra vez, en el error, en medio del vacío, aquel día en que transformaste el desencanto en una rebeldía contigo mismo y con ese mundo real, tan concreto, tan moderno, tan multicolor, tan fácil, tan adicto, tan mediocre, tan falso, tan corrupto, tan mentiroso, tan violento, tan carente de todo.

Soñar y construir, creer y crear, anticipar, dibujar el estado deseado, salir a compartirlo y ver que los otros están allí, esperándonos para hacerlo. De eso se trata esta fábrica de sueños. Hace mucho tiempo que comenzamos a vivir el futuro, desde que apareció la idea, en medio de días de desasosiego.

Creer para ver.

El hombre pragmático y realista nos mira desde su posición segura y plena de verdades, todas ellas muy bien comprobadas. Lleva las úlceras por dentro, el estrés, el desencanto,

la falta de sentido de la vida. Y nos juzga, nos pone a prueba, nos pregunta inquisitivamente por los resultados, por los indicadores objetivos. ¿Calculaste el riesgo? ¿Qué rentabilidad tiene todo esto? ¿Sabemos lo que quiere el mercado? ¿Qué antecedentes tienes para probar tus ideas y tus sueños? ¿Cómo puedes demostrarme el sueño de la felicidad en un marco lógico?

Y uno lo queda mirando, hasta da tristeza. Por uno mismo y por el otro, ése que pregunta cosas tan propias de la madurez y la objetividad, para las cuales no tenemos una respuesta medida y comprobada. Cómo explicarle que lo único que se puede medir es sólo la experiencia ya ocurrida. El hecho que ya aconteció. Que no se puede medir un sueño, una idea, una creación. Porque eso es futuro, una realidad que aún no se configura. Cómo decirle que una idea o un sueño se valora, no se cuantifica.

Eso de “ver para creer” nos transformó en simples testigos y cómplices de más de lo mismo. La ley de la ciencia que da cuenta de las cosas como son y no de cómo podrían ser. Eso ha sido la muerte de tantos sueños cada día. Por eso propongo invertir la frase: Creer para ver. Tenemos que invertir el orden cultural y psicológico que nos ha empequeñecido tanto. Un orden cultural que nada tiene de orden natural de la existencia.

Anticipar el futuro. Ensoñarnos con algo. Visualizar un estado deseado. Emocionarnos con una imagen que aún no existe, con una visualización de un futuro que puede llenarnos de felicidad, de gozo, de bienestar material e inmaterial, de alegría de vivir, no cabe en la mente pragmática, realista, con los pies en la tierra. La absurda e insoportable lógica de quienes andan midiéndolo todo, pesándolo todo, calculándolo todo, me aburre, me cansa, me anula como ser humano, es un atentado cotidiano contra una de las cosas más importantes de nuestra existencia, la posibilidad de imaginar y construir una vida mejor. La posibilidad de acceder a esferas diferentes de lo concreto, eso que se valora tanto. Lo concreto

como la pared de enfrente. Lo concreto como el asfalto y los edificios que nos tapan la mirada. Lo concreto, el saldo de la cuenta corriente. Lo concreto, la estadística que demuestra tanta estupidez humana. Lo concreto, el tiempo que demoras, los kilos que pesa el asunto, los metros cuadrados de la superficie. La temperatura del frío e impersonal mundo que construyeron otros para su beneficio.

Váyase al carajo, señor concreto. Con sus medidas e indicadores se ha depredado el mundo y por sobre todo, se acaba con la posibilidad de la vida hermosa y realizante.

Por eso tengo una fábrica de sueños. Una fábrica con todas las de la ley. Tenemos la posibilidad de percibir nuestros sueños y los de otros. Tenemos la tecnología para interpretarlos y ponerlos en marcha para su realización. Tenemos la sensibilidad para compartir la emoción que produce soñar y ponernos manos a la obra. Tenemos amistad con el riesgo, con la incertidumbre, con el error, con esa zo-



Imagem 26: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)

na desconocida que existe entre el soñar y el hacer. Tenemos el arte y la creatividad para nombrarlos, identificarlos, envasarlos, venderlos, distribuirlos y hacerlos llegar a todos los rincones.

El sueño es energía positiva y constructiva. Imaginar el futuro como una transformación de esta realidad, chata, miserable, empobrecida, mediocre, hacia un estado de satisfacción y de belleza, es lo más grande que puede sucedernos. Es nuestra arma secreta para vencer los males que azotan, las mentiras que nos invaden, las justificaciones que nos derrotan, las deudas que vamos acumulando, los deberes ser que nos han inculcado, la pasividad que nos atonta, la indiferencia que nos separa, la pobreza que abunda, la riqueza inconmensurable de algunos pocos, la buena voluntad que hace falta, la justicia que no ve, y todas esas cosas que nos hacen querer marcharnos de esta vida, fugarnos, escaparnos, drogarnos, emborracharnos, olvidarnos de nosotros mismos.

El sueño mueve la energía, produce efectos bioquímicos anti depresivos, genera acción, pone en movimiento, nos hace despertarnos, nos permite conectarnos invisiblemente con otros espíritus creativos y constructores, nos ayuda a reconocernos con sólo mirarnos, nos hace enamorarnos y nos vuelve a hacer creer en nosotros, en la humanidad y en lo que pueda haber más allá.

Yo no sé si es rentable o no, pero ese no es el punto de este asunto. Las ganancias son de otro orden. La gran riqueza que se genera está en el proceso de soñar y construir, ni siquiera en el resultado final. Se trata de vivir los sueños, se trata de la experiencia de aprender a ser en un estado de conciencia más fascinante y enriquecedor que los índices de resultado finales probados.

La energía de soñar genera los recursos, no es al revés, no es el dinero el que genera los sueños. Claro está, cuando el sueño es auténtico, legítimo, sincero, profundo, verdadero. Confiar en esto es a lo que invita esta fábrica de intangibles, no medibles, no calculables,

no sujetos de ninguna estadística ni encuesta de popularidad.

Las ideas y los sueños se sienten, se percibe su presencia y su poder transformador. Tal vez por eso los que tienen el poder se han preocupado de instalar la cultura del pragmatismo y del realismo concreto con tanta fuerza. Los sueños son el principal atentado para quienes hacen negocio con la superficialidad, con la miseria de la conciencia y con las promociones de la felicidad en cuotas y pagaderas con tarjetas de plástico. Ellos saben que soñar es un peligro para el sistema.

Las ideas y los sueños están en la parte clara de la existencia, la constituyen, son luz, no sombras. No amenazas, no muerte, no deprecación. No guerra. No crisis. Los sueños abren, no cierran. Los sueños son revolucionarios, no reaccionarios. Los sueños son liberadores, no perseguidores. Los sueños son riqueza, no pobreza. Los sueños son libertad, no esclavitud.

Un sueño, queridos amigos, es una afirmación neurolingüística personal, íntima, profunda: Yo imagino. Yo quiero. Yo puedo. Yo decido hacerlo. Yo soy más feliz así.

Y según los que más saben de esto, el lenguaje crea la realidad. Por eso, sueña, crea, imagi-

na, deséalo profundamente y exprésalo. Ya verás cómo se abre ante ti la vida y cómo caerán una a una las barreras y miedos a tu propia libertad. Y podrás ver cómo la vida vence a la muerte. Cómo la alegría le gana a la tristeza. Cómo el poder de la oscuridad se va en retirada.

Nota

¹ Director de BUENDÍA Creación y de Red Latina de Comunicación. Presidente de la Industria Creativa de Chile, asociación gremial de creadores emprendedores. Profesor de comunicación y creatividad en universidades chilenas. Consultor en Cultura de la Innovación. Membro da Associação Internacional de Investigadores em *Branding* – Observatório de Marcas e e Membro do Conselho Científico Internacional Empresarial de Chile.



Imagem 27: Ilustraciones de César Olhagaray
Fonte: César Olhagaray (2011)

RESENHA

ESTRATÉGIAS E PROTOCOLO PARA A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Um valor acrescentado para
empresas e instituições
de Fernando Ramos

Livro resenhado por Paulo Faustino¹
Instituição: Universidade de Porto
Instituto Politécnico de Leiria/IPL (Portugal)

Fernando Ramos nasceu em Lugo (Espanha) em 1948. Licenciado em Jornalismo e doutorado em Ciências da Informação pela Universidade Complutense de Madrid, o autor lecciona diversas cadeiras na Universidade de Vigo, sendo ainda director de vários cursos de extensão universitária. É também co-ordenador de um curso leccionado em Portugal (Gaia), director de vários cursos em Espanha, e professor convidado em várias universidades espanholas e estrangeiras. Ao longo dos últimos 30 anos, Fernando Ramos exerceu a actividade jornalística nos principais meios de comunicação social da Galiza. É ainda autor de diversos livros e de um considerável número de artigos científicos, sempre associados às temáticas da comunicação, direito da informação, imagem corporativa e protocolo.

Como o próprio autor afirma, “a comunicação é uma moda” e, como tal, tende para o excesso. É, pois, necessário proceder a uma selecção inteligente da demasiada informação que nos rodeia de forma a realizar uma comunicação eficaz. Fernando Ramos destaca a capacidade comunicativa como um elemento essencial condutor da acção estratégica das instituições no sentido de conquistar a confiança do seu público-alvo. Deste modo, a comunicação corporativa e institucional assume um papel preponderante na actividade de qualquer empresa.

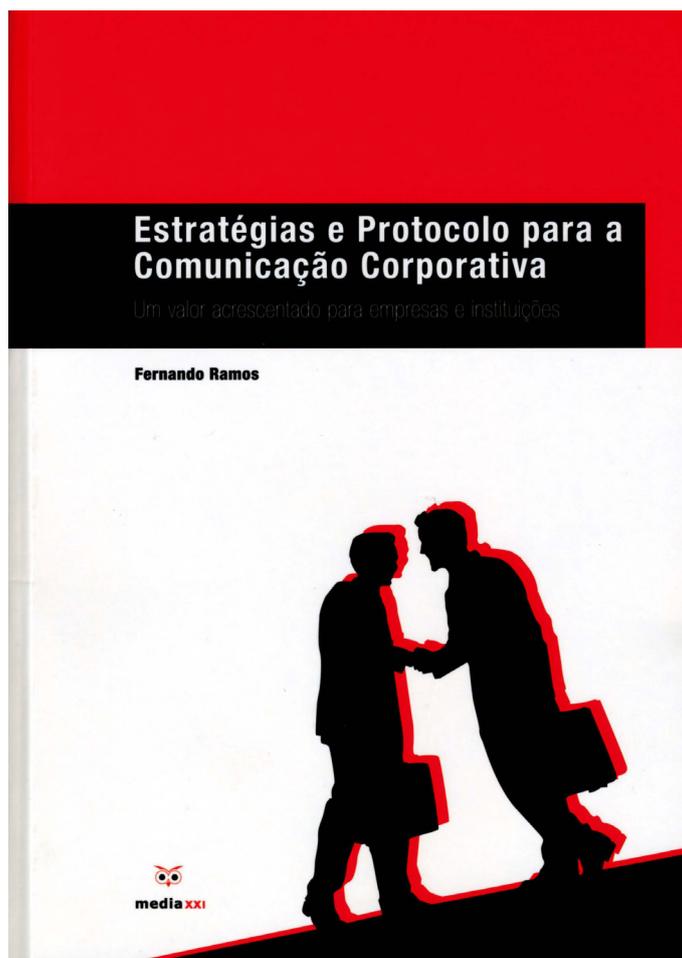
Através de uma abordagem transversal à comunicação corporativa e institucional, Fernando Ramos elaborou um guia prático e funcional, em que esclarece conceitos, normas e procedimen-

tos inerentes ao processo comunicativo da esfera empresarial. Denota-se um especial cuidado com a fundamentação das ideias expostas, inclusivamente com recurso a alguns factos históricos. Ao longo de toda a obra, o autor ilustra o seu discurso com casos práticos que guiam o leitor por entre cenários do quotidiano, ao mesmo tempo que obrigam a uma análise e a uma reflexão crítica acerca da problemática em estudo.

A obra encontra-se estruturada em quatro partes distintas. A primeira – Identidade e Cultura – centra-se nos aspectos relacionados com a cultura corporativa, destacando o valor estratégico da comunicação da imagem e da reputação da empresa, e fazendo referência ao novo conceito de responsabilidade social corporativa. A segunda parte – Comunicação e Relações Sociais – debruça-se sobre o processo comunicativo das organizações, incluindo o planeamento ético das suas acções, particularmente no contexto do *lobbying* e

das situações de crise, abordando ainda a questão da publicidade e da propaganda, da comunicação e do choque de culturas. A terceira parte aborda os temas Protocolo e Comunicação Institucional, enquanto ferramentas determinantes na excelência, imagem e objectivos de empresas e instituições. Por último, a quarta parte integra uma série de casos práticos e reais de comunicação de empresas, relações públicas e comunicação.

Na primeira parte, o autor enfatiza a imagem e a reputação corporativa enquanto recursos estratégicos. A reputação corresponde ao conjunto de ideias que os vários *stakeholders* constroem



acerca da empresa, com base no seu comportamento ao longo do tempo e na sua capacidade de distribuir valor a esses mesmos grupos de interesse. No mesmo âmbito, e com crescente importância, surge a responsabilidade social corporativa, que se manifesta sobretudo na adopção de práticas sustentáveis, enquanto reflexo do compromisso da empresa para com todos que são afectados pela sua actividade. O elo comum a toda a obra – a comunicação – desempenha um papel de relevo em todas estas frentes.

Na segunda parte do livro, o autor começa por salientar os aspectos éticos e deontológicos da comunicação, enquanto vectores fulcrais da actividade profissional, em particular no que diz respeito à prática jornalística. Fernando Ramos preocupa-se também em traçar uma distinção entre os conceitos de informação e de comunicação, aos quais é frequentemente atribuído o mesmo significado – para o autor, a informação implica necessariamente veracidade, enquanto a comunicação não está dependente desse requisito. Ou seja, se a mensagem que se transmite não for verdadeira, não se trata de informação, embora seja algo que se comunique.

Num registo claro e assertivo, Fernando Ramos procura sistematizar e conferir funcionalidade às ferramentas disponíveis para otimizar a comunicação corporativa, quer dentro da própria empresa, quer com o exterior. Os gabinetes de imprensa, as relações públicas e a gestão de recursos humanos constituem importantes pilares que, correctamente utilizados, podem sustentar uma comunicação eficaz e eficiente. Neste aspecto, a gestão do fluxo informativo torna-se igualmente importante. Além disso, é estudada a gestão de situações de crise, onde, mais uma vez, a comunicação se torna essencial para minorar as eventuais consequências negativas que daí advenham. O autor aborda ainda a questão do marketing político, passando por temas como a ideologia, a propaganda e os partidos políticos, o processo eleitoral e o choque de culturas.

Actualmente, não basta que uma empresa seja detentora de um bom produto e que invista em acções comerciais. Nas palavras do próprio autor, “não só se deve saber fazer como saber dizer”. Neste sentido, torna-se cada vez mais importante adoptar uma estratégia protocolar que garanta uma melhoria no

âmbito do desempenho da empresa.

É precisamente a questão do Protocolo, destacada na terceira parte, que confere um cunho particularmente interessante à obra de Fernando Ramos. Descrito como uma técnica comunicativa que visa “alcançar a eficácia e a excelência nas actividades públicas ou perante os públicos das empresas e das instituições”, o Protocolo cria um sistema de referências que incorpora a imagem, a identidade, a cultura e o sistema de valores da instituição, auxiliando na adaptação e selecção das acções levadas a cabo pela mesma. O autor descarta a tradicional visão do Protocolo enquanto mera formalidade ao adoptar uma perspectiva modernizada, que o concebe como uma ferramenta cujo objectivo principal se prende com a adequação progressiva entre a imagem interna e a imagem externa da empresa. A este propósito, enumera cinco regras a aplicar para resolver situações problemáticas – a regra da especialização, a regra da ponderação, a regra do equilíbrio, a regra da vinculação e a regra da tradição – fazendo a ressalva de que constituem apenas um guia de raciocínio, e não um prontuário rígido e exaustivo.

Finalmente, na quarta parte, o autor analisa um conjunto de casos práticos emblemáticos que envolveram gestão de crise, gestão de contextos situacionais, relações públicas e trato com os meios de comunicação social. É explicada a conjuntura de cada caso, para depois ser examinada a solução encontrada e a estratégia que lhe deu origem.

Devido ao seu carácter transversal e ao discurso fluido e conciso, construído numa linguagem clara e precisa, e também por encontrar aplicação prática em diversas situações do quotidiano com que todos nos deparamos, pode dizer-se que esta obra é adequada ao público em geral. Em particular, professores, profissionais da comunicação, estudantes e profissionais com a responsabilidade de tomar decisões dentro das instituições ou empresas certamente tirarão partido de uma obra que explora a vertente corporativa da comunicação, abrangendo os vários aspectos da sua forma e do seu conteúdo.

Nota

¹ *Ph.D Media Policies, Economics, Management & Marketing* Membro do Conselho Científico da Associação Internacional de Investigadores em Branding – Observatório de Marcas e Membro do Conselho Científico Internacional Empresarial de Portugal.

NORMAS DE PUBLICAÇÃO da Revista BRANDTRENDS

A revista digital BrandTrends aceita a submissão de trabalhos como artigos, resenhas, entrevistas que sejam inéditos, isto é, que não tenham sido publicados em jornais, revistas científicas ou livros nacionais ou internacionais.

1. Os trabalhos devem ser enviados por e-mail, em três arquivos, com páginas numeradas, digitados em programa Word-for-Windows recente, sem nenhuma informação que identifique a autoria, para garantia de sigilo, quando enviado para pareceristas. No arquivo completo, deve constar a identificação do(s) autor(es) com o apelido em maiúsculas, seguido do nome. Esta informação deve ser seguida da afiliação por extenso. Em arquivo à parte deve vir o nome do(a) autor(a), o título do trabalho e o programa utilizado, bem como um título em português ou espanhol (conforme língua usada no trabalho) e um em inglês, além do endereço completo, com telefone, e-mail do(s) autor(es), bem como informação da área em que se insere o trabalho. Nos dois trabalhos sem identificação de autor, inclusive as auto-referências ao longo do texto deverão ser substituídas por “xxxx”. O original deve ser mantido em arquivo do destinador para eventuais modificações propostas pelos pareceristas.

2. Os trabalhos poderão ser escritos em Português, Espanhol, Inglês ou Francês. Os artigos deverão ter, no mínimo, quinze páginas e, no máximo, vinte páginas, ou de 25 ou 30 mil toques, com espaços; as resenhas (de livros com até dois anos de publicação) deverão ter entre três e cinco páginas, ou de 8 a 16 mil toques, com espaço.

3. Configuração de página: papel A4, com adentramento de parágrafo, espaço simples entre linhas, 6 pt depois de cada parágrafo, margens esquerda e superior de 3,0cm, direita e inferior de 2,0cm.

4. Cabe à Comissão Editorial sugerir ao(s) autor(es) modificações de estrutura ou de conteúdo, bem como rejeitar os trabalhos. É do(s) autor(es) a inteira responsabilidade pelo conteúdo do material enviado, inclusive a revisão gramatical e adequação às normas de publicação. Os autores serão sempre contactados após envio do resultado dos pareceres.

5. Com a publicação do trabalho, os direitos de autor são automaticamente cedidos à revista BrandTrends. Os autores devem assinar, digitalizar e enviar por e-mail o termo de cessão de direitos autorais, a ser obtido no *site* (www.brandtrendsjournal.com). É possível também assinar e enviar o documento digitalizado para o e-mail: brandtrendsjournal@brandtrendsjournal.com

6. Os artigos deverão ter a seguinte estrutura:

6.1 Elementos pré-textuais:

a. Título e subtítulo: na primeira linha, centralizados, a negrito, fonte Times New Roman, corpo 12, somente primeira letra em maiúscula em ambos.

b. O nome do autor: duas linhas abaixo do título, alinhado à direita.

c. Resumo: três linhas abaixo do nome do autor. Colocar a palavra RESUMO em caixa alta, seguida de dois pontos. Redigir o texto em parágrafo único, espaço simples, justificado, de no máximo sete linhas. O resumo deve, obrigatoriamente, conter os seguintes elementos: área em que se insere o estudo, objecto de estudo, objectivo do estudo, metodologia adoptada, síntese dos resultados. Fonte: Times New Roman, corpo 10, para todo o resumo.

As versões em inglês (Abstract) e em espanhol (Resume) devem seguir imediatamente a versão na língua original, obedecendo as normas da versão original.

d. Três palavras-chave (keywords e palabras-clave), duas linhas abaixo do resumo. Colocar o termo “Palavras-chave”, em caixa baixa, primeira letra em maiúscula e o restante em caixa baixa, separada das demais por ponto e vírgula. Fonte: Times New Roman, corpo 10. Lembramos que as palavras-chave são de extrema importância no processo de indexação do artigo em bases de dados nacionais e internacionais. Portanto, a escolha adequada é fundamental.

6.2 Elementos textuais:

a. Fonte: Times New Roman, corpo 12, alinhamento justificado ao longo de todo o texto.

b. Espaçamento: simples entre linhas, 6 pt após cada parágrafos, duplo entre partes do texto (tabelas, ilustrações, citações em destaque, etc.); parágrafos com adentramento.

c. Citações: no corpo do texto, serão de até três linhas, entre aspas duplas. Fonte: Times New Roman corpo 12. Maiores do que três linhas seguem em destaque, na seguinte formatação: fonte Times New Roman corpo 10, em espaço simples, com recuo de 2,5cm à direita e à esquerda para toda a citação e 6pt depois de cada parágrafo. As referências deverão ser indicadas entre parênteses,

como no exemplo: (SOARES, 2006, p. 1-3).

d. Notas de rodapé: devem ser colocadas na mesma página, fonte Times New Roman, corpo 10. Alinhamento justificado, sem espaçamento entre notas, espaço simples dentro da nota.

e. Títulos e subtítulos das secções: em numeração árabe, sem recuo de parágrafo, em negrito, com maiúscula somente para a primeira palavra da secção. Usar o sistema “número seguido de ponto final”. Exemplo: 1.1. A construção dos sentidos. Não numerar Introdução, Conclusão, Referências e elementos pós-textuais.

f. Elementos ilustrativos: tabelas, figuras, fotos, etc. devem ser inseridas no texto, logo após serem citadas, contendo a devida explicação na parte inferior da mesma, numeradas sequencialmente.

6.3 Elementos pós-textuais:

a. Referências: seguir normas actuais da ABNT, espaçamento simples, alinhamento justificado, sem espaçamento entre as referências (vide exemplos a seguir).

b. Observação: ensaios, traduções e resenhas seguirão, na medida do possível, as normas dos artigos.

EXEMPLOS DE REFERÊNCIAS

Livro:

ATKIN, Douglas. *O Culto das Marcas*. Lisboa: Tinta-Da-China, 2008.

CHEVALIER, Michel, MAZZALOVO, Gérald. *Pró Logo – Marcas como fator de progresso*. São Paulo: Panda Books, 2007.

SIM-SIM, Inês et al. *A língua materna na Educação Básica: Competências Nucleares e Níveis de Desempenho*. Lisboa: Ministério da Educação - Departamento da Educação Básica, 1997.

HALLIDAY, M. A. K. and MARTIN, J. R. (eds.). *Readings in Systemic Linguistics*. London: Batsford Academic, 1981.

Capítulo de livro:

ATKINSON, P. and HAMMERSLEY, M. Ethnography and participant observation. In NORMAN K. DENZIN and YVONNA S. LINCOLN (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oak, CA: Sage, 1994, pp.248-261.

Artigo de revista científica:

SILVESTRE, Carminda. Rethinking rationality: locating thinking in gender. *Revista Veredas*, Juiz de Fora, v. 10, n.1 e n.2, p. 123-128, jan./dez. 2006.

Teses:

YOUNG, Lynne Weiss. *Language as Behaviour, Language as Code: A Study of Academic English*. Catholic University of Leuven Ph.D. thesis, 1987.

Documentos electrónicos:

BELLATO, M.A.; FONTANA, D.C. El niño e a agricultura da região Sul do Brasil. Disponível em: <<http://www.mac.usp.br/nino2>> Acesso em: 6 Abril 2001.

CD-ROM:

KOOGAN, A.; HOUASSIS, A (ed.) Enciclopédia e dicionário digital 98. Direção geral de André Koogan Breikman. São Paulo: Delta: Estadão, 1998. 5 CD-ROM. Produzida por Videolar Multimídia.



JOANA HECK
Designer Gráfica

“Após várias pesquisas, trocas de ideias, artigos e suores pensantes, eis que nasce a revista BrandTrends. A número um, a filha única e a mais especial até então. Sua capa não poderia deixar de sutilmente comunicar essa origem.

Um dos ícones tão importantes para vida, e tão pouco usado visualmente, é o espermatozoide. Célula essa que, euforicamente ou estrategicamente, disputa um alvo com milhares de outros semelhantes. Curioso ou não as marcas também são assim...

Ao receber e ler o artigo referente às tendências em comunicação estratégica e *branding*, foi difícil não comparar as marcas e as comunicações com o nascimento e a vida das pessoas. Ambas possuem nome, voz, personalidade, preferências, estilos, emoções, sonhos, ideais e tantos outros termos ainda não identificados pelos estudiosos e observadores.

Estudo, planejamento, gestação, parimento... E assim sugiro a capa da primeira revista da BrandTrends. Espermatozoides abstráticos fecundando o corpo da edição, gerando vida, mostrando as tendências. Um convite para entrar e ler.

Das cores e da tipografia, a identidade com a marca.”

