



Comunicação Organizacional Integrada, Marketing Corporativo e Branding Corporativo: Uma Análise Baseada em Estudos de John Balmer e Margarida Kunsch¹

Andréa Virgínia S. CAVALCANTE²

Sara Sterfany O. de VASCONCELOS³

Jean Charles J. ZOZZOLI⁴

Universidade federal de alagoas, maceió - Alagoas

Resumo

As organizações vivem um conflito mercadológico e comunicativo. Além do mercado globalizado, há uma cobrança do consumidor por produtos mais baratos, acessíveis, utilitários. Há também a expectativa da sociedade em geral por empresas mais responsáveis socialmente, mais ecológicas e mais transparentes. Como conseguir satisfazer a todos estes anseios de modo a ainda obter lucros é uma das questões que motiva esse estudo. Esse *paper* se propõe então apresentar reflexões que concernem o que pode ser uma política de marketing corporativo atual ou futura, com base em considerações de John M.T. Balmer cruzadas com aquilo que Margarida Kunsch defende. Apoiar-se na teoria da visão holística, considerada por ambos os autores como uma alternativa apropriada na contemporaneidade.

Palavras-chave:

Comunicação Organizacional; Relações Públicas, Marca, Marketing, Branding.

Introdução

Na sociedade contemporânea, as organizações enfrentam grandes dificuldades, por um lado tem-se o mercado competitivo, globalizado, cada vez mais selvagem, por outro, tem-se a cobrança do consumidor-cidadão por produtos mais baratos, acessíveis, utilitários⁵ e também por empresas mais responsáveis socialmente, mais ecológicas e transparentes. Para se diferenciarem da concorrência, e lograr um lugar de destaque

¹ Trabalho apresentado no IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 12 a 14 de junho de 2013.

² Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Relações Públicas do COS-UFAL, email: shadeandrea@gmail.com

³ Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Relações Públicas do COS-UFAL, email: sarasterfany@gmail.com

⁴ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Comunicação da UFAL - AL, email: Jczoz@uol.com.br

⁵ Decorrente em países do primeiro mundo, por conta da crise econômica mundial e em economias emergentes, por conta da ascensão de uma nova classe média.



perante seus públicos, as empresas buscam posicionar-se de modo a satisfazer cada um destes anseios. Mas como fazer isso de modo a obter lucros? Para lidar com estas imposições de mercado, profissionais e estudiosos, desenvolvem pesquisas de opinião pública, de satisfação interna, de avaliações de mercado e tantas outras, buscando propor soluções.

Dentre os diversos eixos de estudos da Comunicação Organizacional dentro da abordagem sistêmica da comunicação, um destes defende a utilização de uma visão holística. Este modelo de análise compreende que a Organização funciona como um organismo vivo e como tal, é um todo indecomponível.

Essa compreensão da realidade em totalidades integradas entende que cada elemento de um campo considerado reflete e contém todas as dimensões do campo ao qual pertence, numa inter-relação constante, dinâmica e paradoxal. Esta forma de compreensão vem sendo debatida em várias partes do globo desde a década de 1980. Na Inglaterra esta visão é defendida, por exemplo, através dos estudos de John M.T. Balmer e no Brasil por Margarida Kunsch.

A Comunicação Organizacional integrada

Segundo a visão holística da comunicação, o mercado atual aponta para a necessidade de uma mudança progressiva, porém urgente.

As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos estratégicos e da sociedade. Isto é, deve haver total integração entre a comunicação administrativa, a interna, a institucional e a de negócios para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só da empresa. (KUNSCH, 2009, p. 3)

Segundo a autora, este movimento é uma mudança irrefreável, e se faz preciso perceber que

À medida que adentramos um novo século, as empresas se destacam como as instituições mais poderosas do Planeta. Há 700 anos era a religião, há 200 anos era o Estado, hoje, as instituições mais poderosas são as empresas. Embora ninguém negue a importância permanente e crucial dos governos, da religião e da sociedade civil, não há dúvida de que o comércio se tornou uma instituição dominante (STUART apud KUNSCH, 2009, p. 3)



No artigo da *Harvard Business Review* de 1960, intitulado "Marketing myopia"⁶, Theodore Levitt investiu contra os políticos que adotaram uma conceituação estreita da sua razão de ser da organização.

Com demasiada frequência, de acordo com Levitt em 1960, a mentalidade míope dos gestores resultava em um mal-estar agudo das instituições e a causa foi a falha de seus *CEO's*⁷ de responder adequadamente à questão aparentemente simples, mas, na realidade, extremamente difícil: "Em que negócio estamos?". Além disso, na resposta a essa pergunta, percebeu-se que muitas vezes os *CEO's* não sabiam colocar os clientes na vanguarda de suas preocupações.

Cinquenta anos depois, com uma ênfase maior sobre as instituições e marcas corporativas, por si só, há uma necessidade urgente de reavaliar a orientação do marketing tradicional centrada no cliente e em produtos e serviços.

Não se admite mais que as organizações se pautem apenas por uma visão centrada no negócio e de resto fiquem apenas no discurso. Ou elas assumem uma nova mentalidade para valer ou vão perder terreno e até mesmo correrão o risco de não sobreviverem (KUNSCH, 2009, p. 2)

“Uma lógica de marketing corporativo deve ser sustentada por uma filosofia organizacional de amplo alcance” (BALMER e GREYSER, 2006). Porém, não se pode esquecer que, no âmbito da comunicação, há um dilema: "Se as organizações devem privilegiar a incorporação do tripé econômico-social-ambiental da sustentabilidade, como a comunicação deve contemplar essa integração em seu discurso?" (KUNSCH, 2009).

A comunicação é essencial neste sentido. É através dessa que a empresa pode informar aos seus públicos que segue às tendências requisitadas por esses, bem como, pode demonstrar que tal atitude faz parte de sua filosofia de ser e agir.

O questionamento levantado é: Será possível para a instituição ter resultados positivos bilateralmente? É possível obter lucros e ainda ter um bom relacionamento com clientes e outros grupos de interesse e comunidades?

Desde o início, nós reconhecemos que qualquer discussão sobre o marketing é assolada por uma série de dificuldades, incluindo a falta de consenso quanto à

⁶ Tradução disponível: A miopia do Marketing in Coleção Harvard de Administração, nº1. Nova Cultural. 1986. Pág. 23 – 55

⁷ CEO é a sigla inglesa de "*Chief Executive Officer*", que significa Diretor Executivo em Português. O CEO é a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização. É o responsável pelas estratégias e pela visão da empresa



sua natureza. Notamos que Crosier (1975) encontrou nada menos que 50 definições dentro da literatura, o que, em termos gerais remete à comercialização em termos de um processo, uma filosofia e como uma orientação de negócios. Discussões semelhantes são susceptíveis de caracterizar em curso uma discussão atual a respeito das empresas de comercialização, uma vez que tem em relação com as noções mais tradicionais de marketing (ver Gummesson, 1991). Do nosso ponto de vista consideramos os pontos fortes do marketing corporativo mais em termos de filosofia do que como uma função do marketing corporativo.⁸ (BALMER e GREYSER, 2006, p. 731)

Em praticamente todos os contextos da indústria há uma crescente percepção muito bem assentada das organizações a respeito da importância do Marketing e hoje, principalmente, do Branding como meio de diferenciação e vantagem competitiva. Pode-se observar isso com o crescimento do interesse nas questões relacionadas com a reputação corporativa, comunicação corporativa (BALMER, GRAY, 2001; KNOX, BICKERTON, 2003; AAKER, 2004). É perceptível também importância da identidade corporativa para as instituições a maioria das empresas e outras instituições dá em relação a sua identidade corporativa.

Vivencia-se um período de transformação do sistema técnico, social, econômico e institucional. Dentro desse contexto, denota-se um dever de sensibilizar os dirigentes das empresas. De modo a fazê-los enxergar que é oportuno que os dirigentes de empresas enxergam que gerar empregos e atingir lucros não é suficiente para satisfazer aos anseios de seus diversos stakeholders e da sociedade como um todo. Há um contexto maior que o do bem-estar econômico. As prioridades do contexto nos qual as empresas e os cidadãos estão inserido ultrapassam a simples questão do bem-estar econômico e de uma visão tradicional da sociedade e da comunicação. As Marcas, as Mídias Alternativas, a Imprensa e a Sociedade Organizada são alguns dos elementos que fazem parte desse contexto.

Os indicativos desta mudança podem ser verificados através da observação. Na Primeira e na Segunda Eras do marketing, o foco repousava, respectivamente, em produtos e serviços; na Terceira Era as organizações consideravam o valor da informação de mercado como prioridade no planejamento da produção.

Foi durante as décadas de 1950 e 1960, que a filosofia de pensar o marketing como função começou a ser elucidada por acadêmicos e – principalmente - adotada

⁸ Texto original: “From the outset, we acknowledge that any discussion of marketing is beset by a number of difficulties including the lack of consensus as to its nature. We note that Crosier (1975) found no less than 50 definitions within the literature, which broadly envisioned marketing in terms of a process, a philosophy and as a business orientation. Similar discussions are likely to characterise on-going discussion relating to corporate marketing as it has in relation to more traditional notions of marketing (see Gummesson, 1991). From our perspective we regard corporate marketing’s strengths as principally in terms of a philosophy rather than as a function.”



pelos gestores. Entre os principais proponentes desta linha temos Drucker (1954) e Levitt (1960).

De 1950 até o final dos anos 1980, o Marketing tornou-se o foco principal das estratégias de negócios. A partir do final dos anos 1980 e começo dos anos 1990, a abordagem do Marketing deixou de ser o recrutamento de novos clientes em oposição à manutenção dos mesmos e passou a considerar mais a importância da fidelização do cliente, criando relações comerciais. Deu-se início a era do marketing que é vivenciada até os dias atuais qualificada de Marketing de Relacionamento.

Esse histórico evidencia que o “pensar marketing” não é um movimento recente e serve, principalmente, para demonstrar o quanto antiga é a orientação à clientela. Ou seja, desde muito cedo já se sabia que a resposta está no cliente, em ser leal e valoroso ao cliente.

Na atual era do Marketing há - em plena transformação - uma mudança sutil; os públicos têm buscado por empresas mais confiáveis e entende-se que confiabilidade incorpora a boa gestão dos relacionamentos sociais e um desenvolvimento de produtos/serviços de forma sustentável.

Percebe-se nessa mudança que há uma nova forma de compreensão sobre a formação de ofertas, de modo que clientes e funcionários são vistos como cocriadores. Essa transformação indica a necessidade de afastar a tradicional abordagem de diálogo empresa-cliente, para que se possa implantar uma reunião tripartida de comunicação, que contempla empresa - clientela - grupos de interesse.

Exemplos que comprovam o crescente movimento de preocupação social e pessoal relacionada às marcas gerais e corporativas não faltam, como PROTESTE⁹ e o ReclameAqui¹⁰. O mercado tem necessitado e imposto estas mudanças, principalmente após o advento digital.

Uma visita ao site Youtube®¹¹ permite encontrar queixas de consumidores sobre empresas e produtos. Em redes sociais também é fácil e comum encontrar interações

⁹ <http://www.proteste.org.br/> - Associação Brasileira de Defesa do Consumidor é uma entidade civil sem fins lucrativos, apartidária, independente de governos e empresas, que atua na defesa e no fortalecimento dos direitos dos consumidores brasileiros, fundada em 16 de julho de 2001

¹⁰ <http://www.reclameaqui.com.br/> - Grupo civil organizado que mantém através do site um canal de mediação de conflitos entre consumidores (pessoa física) e Empresas/Marcas

¹¹ <http://www.youtube.com> – Plataforma agregadora de vídeos



entre clientes e empresas, tanto na solicitação de mudanças dos produtos atuais, quanto na criação de novos produtos, como também com reclamações.

Além do desenvolvimento de produtos, outro setor é bastante afetado, o de relações humanas. Funcionários e terceirizados também se manifestam, positiva ou negativamente e, em muitos casos, desmentindo a impressão de felicidade que determinadas organizações afirmam existir em seus ambientes de trabalho.

Naturalmente, a importância de ter um foco no cliente tem sido reconhecida e é anterior ao surgimento do marketing como uma área cognata de gestão. Por exemplo, Frank Taussig, um ex-presidente da Associação Econômica Americana afirmou por volta de 1912 que “Temos de aceitar o consumidor como o juiz final” (The Economist, 2006)¹² (BALMER e GREYSER, 2006, p. 731)

Miopia do marketing corporativo: o que é?

A expressão “miopia do marketing corporativo” utilizada por Balmer, caracteriza as instituições que não conseguem apreciar o valor das partes interessadas, tanto do setor institucional como do setor social de modo ético. Além disso, a miopia de marketing corporativo é uma característica das organizações que não conseguiram nutrir e manter uma filosofia de marketing corporativo e de cultura.

Desde o início queremos deixar claro que marketing corporativo tem uma aplicabilidade geral para entidades sejam elas corporações, empresas sem fins lucrativos, bem como outras categorias, tais como alianças de negócios, cidades e assim por diante. Um atributo-chave de nível corporativo de marketing é a sua preocupação com as relações de câmbio múltiplas com múltiplos grupos de interesse e redes.¹³ (BALMER e GREYSE, 2006, p. 731)

É ponderando essas questões que Balmer defende uma “nova forma” de atuar em Comunicação Organizacional. Porém esta fórmula não é nada recente. Este eixo de estudo, como vimos no ponto anterior, é conhecido como Comunicação Organizacional Integrada e tendo como mais notória representante a Professora Margarida Kunsch.

Ambos defendem que se faz necessário uma mudança na visão instrumental da comunicação. Essa visão compreende que a comunicação é um meio de transmissão de informações, funcionando de modo linear.

¹² Texto original: Of course, the importance of having a customer focus has long been recognised and pre dates the emergence of marketing as a cognate area of management. For instance, Frank Taussig, a former President of the American Economic Association stated back in 1912 that, “We must accept the consumer as the final judge” (The Economist, 2006).

¹³ Texto original: From the outset we wish to make it clear that corporate marketing has a general applicability to entities whether they are corporations, companies, not-for-profit organisations as well as other categories such as business alliances, cities and so on. A key attribute of corporate-level marketing is its concern with multiple exchange relationships with multiple stakeholder groups and networks.



O que se propõe é compreender a comunicação de modo amplo, multidimensional.

Para estar em conformidade com as novas tendências de mercado, as empresas necessitam olhar para além dos próprios muros.

Não estão separados, de um lado, o contexto mundial, o contexto social, o contexto das instituições e, de outro, a atividade da empresa. Ao contrário, existe uma relação absolutamente íntima, motivo pela qual, se a prática empresarial não assimila o que ocorre no mundo e deixa de contribuir para a transformação do contexto, sua dinâmica chega a um ponto de estancamento. (CASTELS apud KUNSCH, 2009, p. 5)

É nesse ponto que ambos os estudiosos alegam que a prática de uma Comunicação Organizacional, integrada, faz diferença. As questões sociais, econômicas e ambientais são analisadas de maneira concomitante. Há também uma preocupação com o desenvolvimento das pessoas envolvidas, com o respeito ao cidadão e às leis, de forma que a organização assume perante a sociedade um compromisso público.

Kotler (2000) afirma que as organizações devam cultivar declarações de missão que devem ser partilhadas com gerentes, funcionários e até mesmo com clientes. Tal pensamento expressa a busca de uma maior coerência entre o discurso organizacional e a prática cotidiana.

Desse modo, a Comunicação Estratégica é uma, atividade complexa e científica, através da Comunicação Organizacional Integrada que busca planejar e agir de acordo com uma visão de conjunto.

Considerações Finais

A leitura dos artigos de John Balmer - citados neste trabalho - sugere que a ascensão da Comunicação Organizacional Integrada como modo de gestão é inexorável. A abordagem combina de forma homogênea as preocupações tradicionais de marketing com as novas tendências de mercado. Acrescenta ao tradicional desenvolvimento de produtos uma nova forma de gerenciar voltada também para Marcas e Serviços.

A Comunicação Organizacional Integrada não desobriga as organizações de ter uma forte orientação voltada ao cliente. No entanto, além dos públicos diretos e dos funcionários, e dos interesses da sociedade, visa atender aos outros *stakeholders*.

A linha de pensamento de Balmer implica que para o bom funcionamento desta abordagem é essencial a união de vozes. A Comunicação Interna deve soar uníssona à



voz da Comunicação Mercadológica e à Institucional. Cada uma possui uma sintonia própria, condizente com o clima organizacional vivenciado naquele meio específico, porém juntas devem soar afinadas, como num coral.

Para conseguir este feito, as organizações necessitam de constante monitoramento e auditorias sociais. Ambas com objetivo de avaliar cenários. É preciso ouvir constantemente a opinião pública, desvendar e traduzir suas demandas e expectativas. Neste panorama é imperativo que haja diálogo entre as partes. É preciso conversar com o público. A via comunicacional deve ser de mão dupla de modo que a palavra-chave seja Relacionamento.

É através de ações comunicacionais organizadas e integradas que uma política capaz de reconhecer e sanar as demandas de seus públicos estratégicos pode ser implementada. É primordial que haja integração entre a Comunicação Administrativa, a Interna, a Institucional e a de Negócios para que a máxima eficácia e eficiência possam ser atingidas.

Referências bibliográficas

AAKER, DAVID A. Leveraging the corporate brand . *California Management Review*. Vol. 46 No. 3. pp. 6-18. 2004

BALMER, JOHN M.T. Corporate marketing myopia and the inexorable rise of a corporate marketing logic: Perspectives from identity-based views of the firm. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 Iss: 9. pp. 1329 – 1352. 2011

_____, JOHN M.T. and GRAY, EDMUND.R. Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No 7. pp. 972-97. 2003

_____, JOHN M.T. and GREYSER, STEPHEN A. Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, pp. 730-41. 2006

_____, JOHN M.T. and GREYSER, STEPHEN A. Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 7/8, pp. 730-741. 2006

_____, JOHN M.T , POWELL, S. and GREYSER, STEPHEN. A. Explicating ethical corporate marketing. Insights from the BP Deepwater Horizon catastrophe: the ethical brand that exploded and then imploded. *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, No. 1, pp. 1-14. 2011



GREYSER, STEPHEN.A. Janus and Marketing. *Reflections on the Future of Marketing, Marketing*. Science Institute, Boston, MA. 1997

KOTLER, PHILIP. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10ª Edição, 7ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo – SP. Prentice Hall, 2000

KUNSCH, MARGARIDA M. K. Escritos sobre a Comunicação Corporativa. *Seminário de Comunicação do Banco do Brasil*. São Paulo – SP. 2009

LEVITT, THEODORE. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 4, pp. 45-56. 1960