



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**  
**GRADUAÇÃO EM JORNALISMO**

**SUMAIA ÁRABE PEREIRA**

**ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO DE IMAGEM PARA AS  
EMPRESAS BRASILEIRAS NO MERCADO INTERNACIONAL: ESTUDO  
PRELIMINAR SOBRE A EMPRESA *JANELA DO MUNDO***

Salvador  
2008

**SUMAIA ÁRABE PEREIRA**

**ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO DE IMAGEM PARA AS  
EMPRESAS BRASILEIRAS NO MERCADO INTERNACIONAL: ESTUDO  
PRELIMINAR SOBRE A EMPRESA *JANELA DO MUNDO***

Monografia apresentada ao Programa de graduação em Jornalismo, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Jornalismo.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Cardoso.

Salvador  
2008

Ao

meu pai, Arnaldo Sousa Pereira, por ter acreditado em mim

## AGRADECIMENTOS

São poucos, mas tão especiais!

À loirinha, minha amiga do peito, pelos gritos e broncas que me deu!

Aos meus pais, Arnaldo Souza Pereira e Zarife Maria Árabe, por tudo!

Ao meu orientador, professor Cláudio Cardoso, por ter aceitado o desafio de conduzir minha pesquisa!

A empresa *Janela do Mundo*, em especial a Mariana Vaz e Cláudia Lima, por terem aberto as portas para mim e possibilitado minha pesquisa!

Aos professores Adelson Andrade e Maurício Tavares por comporem minha banca examinadora!

Aos meus professores queridos, Monclar Valverde e Graciela Natansohn, pelas inesquecíveis aulas, pelo apoio, pelas discussões e conversas!

À minha colega, Isadora Dourado, pela companhia, na sala de aula, nos trabalhos e nas saídas!

Enfim, obrigada por me proporcionarem bons momentos!

O desejo de conquista é coisa realmente natural e comum, e os homens que podem satisfazê-lo serão louvados sempre e nunca recriminados. Mas podendo, e querendo fazê-lo de qualquer modo, aí estão em erro e merecem censura.

Maquiavel, 1448

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema a estratégia de posicionamento de imagem para empresas brasileiras no mercado internacional, valendo-se, para tanto, do estudo de caso da empresa *Janela do Mundo* aliado a uma revisão bibliográfica conceitual, com a intenção de ajudar empresas brasileiras que pretendam atuar no mercado internacional. Pensando nessa perspectiva, abre-se o trabalho com a introdução, a qual traça os elementos norteadores da pesquisa; no primeiro capítulo, são expostos conceitos de estratégia empresarial, sua formação, organização e aplicação, e o que é a estratégia de comunicação no universo da empresa, para, no segundo capítulo, estudar o que é imagem e suas formas de posicionamento no mercado internacional. A imagem é trabalhada na presente monografia dentro de um planejamento estratégico de comunicação que possibilita a criação, a gestão e a orientação da imagem, da qual a marca é o símbolo maior, mas não o único. Como argumento que comprova esta tese, defende-se a associação planejada da imagem empresarial com a imagem do país de origem, com o fito de atrair o consumidor e proporcionar um diferencial estratégico para tal empresa. O capítulo final trata do estudo de caso, que foi viabilizado devido a recente abertura de uma empresa brasileira *Janela do Mundo* em Madrid, consistindo o capítulo na contextualização do espaço geográfico matéria da análise, bem como da empresa estudada, encerrando o trabalho com a apresentação de um planejamento estratégico de posicionamento de imagem para empresa *Janela do Mundo*.

**Palavras - chave:** Estratégia de comunicação; Imagem empresarial; Posicionamento de Imagem; Empresa brasileira; Marca-país.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>1      <b>ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....</b></b>	<b>10</b>
1.1     A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO.....	13
1.2     A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO VOLTADA PARA O MERCADO INTERNACIONAL.....	17
<b>2      <b>IMAGEM EMPRESARIAL.....</b></b>	<b>21</b>
2.1     CONCEITUAÇÃO DE IMAGEM.....	21
2.2     POSICIONAMENTO DE IMAGEM EMPRESARIAL.....	25
2.3     A INSERÇÃO DA IMAGEM DA EMPRESA NO MERCADO INTERNACIONAL.....	30
2.4     A CONSTRUÇÃO DA MARCA ASSOCIADA AO PAÍS.....	32
<b>3      <b>ESTUDO DE CASO.....</b></b>	<b>34</b>
3.1     APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	34
3.2     ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO DE IMAGEM DA EMPRESA <i>JANELA DO MUNDO</i> NO MERCADO BRASILEIRO.....	35
3.3     INFORMAÇÕES GERAIS DA ESPANHA ( <i>COUNTRY PROFILE</i> ).....	36
<b>3.3.1   Dados geográficos.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.2   Dados demográficos.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.3   Dados de infra-estrutura.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.4   Indicadores macroeconômicos.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3.5   Dados políticos - legais.....</b>	<b>41</b>
3.4     ANÁLISE DO AMBIENTE MERCADOLÓGICO DA ESPANHA.....	42
<b>3.4.1   Ambiente econômico-financeiro.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4.2   Ambiente sociocultural.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4.3   Ambiente político e legal.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4.4   Análise SWOT.....</b>	<b>43</b>
3.5     PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE POSICIONAMENTO DE IMAGEM.....	44
<b>3.5.1   Produto.....</b>	<b>44</b>
3.5.1.1   Linha de produtos.....	44
3.5.1.2   Marca.....	45
3.5.1.3   Segmentação de mercado.....	46
3.5.1.4   Público alvo.....	46

3.5.1.5	Posicionamento de mercado.....	47
3.5.1.6	Diferenciação.....	47
<b>3.5.2</b>	<b>Promoção.....</b>	<b>48</b>
3.5.2.1	Ferramentas de comunicação.....	48
3.5.2.2	Promoção de vendas.....	49
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>		<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>		<b>52</b>
<b>ANEXO A.....</b>		<b>54</b>



## INTRODUÇÃO

O tema geral da monografia é a inserção da imagem das empresas brasileiras no mercado internacional através de um planejamento estratégico da comunicação. Ao se inserirem em um novo mercado as empresas necessitam solidificar as suas imagens perante um novo público consumidor. Quando se trata de uma empresa estrangeira, o local de origem desta empresa influencia diretamente nesta solidificação de imagem. Assim, as empresas brasileiras inseridas em mercados internacionais carregam junto a sua imagem a imagem do Brasil que pode ajudá-las ou não na sua solidificação perante o público consumidor.

A pesquisa busca estudar primeiramente como a estratégia de comunicação vincula-se diretamente ao posicionamento de imagem da empresa, posteriormente, visa esclarecer qual é a imagem que uma empresa brasileira possui em um determinado mercado internacional e se essa imagem possibilitaria a abertura para outras empresas brasileiras.

O motivo desta investigação é entender a lógica da comunicação internacional voltada para as empresas. Conseqüentemente, compreender como funciona a comunicação internacional, como o posicionamento de imagens poderia contribuir para alicerçar outras empresas brasileiras na competição dentro do mercado internacional são pontos fundamentais para a pesquisa.

Assim, a metodologia utilizada foi revisão bibliográfica sobre os termos de estratégia de comunicação e posicionamento de imagem, complementando-os com estudo de caso da imagem de uma empresa brasileira em um dado mercado internacional, com análise inicial da sua estratégia, e, após, trabalhar-se-á num projeto preliminar de posicionamento de imagem para essa empresa.

A hipótese inicial é que não há uma imagem concretizada das empresas brasileiras internacionalmente. Ademais, a imagem que as empresas brasileiras possuem no exterior é uma imagem estereotipada vinculada principalmente à idéia de Brasil no exterior. Essas idéias se devem ao fato do Brasil ser um país essencialmente

exportador de *commodities* e com pouca tradição em bens industrializados de pouco valor agregado. No campo cultural há uma imagem do Brasil vinculada principalmente ao carnaval.

A abertura da economia brasileira ocorrida no último decênio do século XX possibilitou a entrada de várias multinacionais e, em contrapartida, muitas empresas brasileiras não conseguiram competir internamente. As empresas que conseguiram sobreviver neste mercado competitivo se tornaram mais fortes e maiores e, atualmente, são elas que estão partindo para o mercado internacional carregando imagem do Brasil e trazendo divisas, como a PETROBRAS e a ODEBRECHT.

Tendo em vista as questões já apresentadas é preciso delimitar as premissas norteadoras da pesquisa. Parte-se do pressuposto de que as empresas que decidem investir no mercado internacional são empresas que já se consolidaram no mercado interno e, por isso, deduz-se que, ao se tornarem multinacionais, elas investem na sua imagem para conquistar o público consumidor local. A imagem não é só trabalhada como um ponto a mais na empresa, mas como um fator estratégico para consolidar a marca e conquistar os consumidores podendo a imagem do país ser utilizada como apoio nesta solidificação.

Assim, no primeiro capítulo será feita revisão bibliográfica sobre os conceitos de estratégia empresarial, estratégia de comunicação e quais as suas especificidades quando aplicadas em um mercado externo; o segundo capítulo, complementa os conceitos iniciais, agregando o conceito de imagem, do posicionamento da imagem dentro da empresa e quais os instrumentos e premissas para sua inserção no mercado internacional, além de sua interconexão com a imagem do país que deu origem a ela. O capítulo final traz o estudo de caso que trata de uma empresa brasileira no mercado externo, analisando de modo comparativo seu planejamento estratégico de posicionamento de imagem no mercado interno e sugerindo um posicionamento para a empresa filial já instalada no mercado internacional.

## 1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Neste capítulo o intuito principal é conceituar o que é a estratégia empresarial, entender como nela se insere a estratégia de comunicação e quais os instrumentos utilizados pela empresa para atingir aos objetivos específicos da organização. Objetiva-se compreender como a estratégia de comunicação deve ser modificada em um cenário de mercado internacional, quais devem ser as mudanças nos instrumentos de comunicação e quais os aspectos relevantes quando se pretende uma inserção em um mercado internacional.

O termo estratégia foi primeiramente abordado dentro de uma organização militar, com fim específico de ganhar ou ter vantagens em uma guerra. Segundo Bullow (1998, p.3) citado por Bethlem (1998), “a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general; e a tática, a ciência dos movimentos guerreiros dentro de referido campo”.

Em meados do século XX, a palavra e o conceito de estratégia foram modelados dentro das organizações empresariais, civis e de atividade produtiva. A alta competitividade do mercado, resultado do próprio sistema econômico onde essas empresas estão inseridas, levou as organizações civis a pensarem na aplicação da estratégia. Assim, foi preciso reformular qual era a estratégia para uma empresa para alcançar a venda da mercadoria, e, por conseguinte, sobressair-se com relação aos seus concorrentes.

Este interesse pela estratégia foi provocado pelo reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado, e que, em consequência disso, isoladamente os objetivos são insuficientes como regras de decisão para guiar a reorientação estratégica da empresa na medida em que se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades. (ANSOFF, 1990, p. 93)

É possível perceber que a estratégia tem nos seus pilares a noção prévia de um ambiente interno, que é o ambiente organizacional da empresa. Ele interage com o ambiente externo que, quando favorável, propicia o desenvolvimento dos negócios com

boas oportunidades, mas, quando em um ambiente de ameaças, responde com um mercado consumidor hostil ao produto da empresa, tornando-se um problema.

Assim, ao se voltar para o mundo corporativo à estratégia abarca dois segmentos correlacionados e interdependentes, de um lado o segmento produtivo, seja ele de produtos ou serviços, e do outro, o segmento do mercado ou mercados em que esses produtos e serviços serão vendidos. (REBOUÇAS, 2007).

Sendo o objetivo de toda empresa a venda da sua mercadoria, fazendo com que essa mercadoria produzida seja consumida, preferencialmente, por um número cada vez maior de consumidores, a estratégia da empresa deve visar o alcance desse objetivo. Isto só irá ocorrer com um uso eficiente dos recursos internos num primeiro momento.

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. (REBOUÇAS, 2007, p. 178)

A estratégia empresarial pode ser definida, a depender de qual empresa e contexto – leia-se mercado – estiver situada ou pretender se situar, como um quadro delimitado de ações pré-estabelecidas para um fim específico num dado mercado. Apesar das especificidades entre as organizações produtivas existirem, o objetivo maior é um fator em comum entre todas elas, que é a venda da sua mercadoria, independentemente de qual produto seja e qual é o mercado.

A estratégia se diferencia de uma empresa para outra com relação ao mercador consumidor, pois é ele que a define. Cada uma tem o seu próprio contexto, não podendo, assim, a estratégia ser um plano pré-definido. Ela deve abordar e ter sempre de modo claro e objetivo os contextos de cada empresa. É este o entendimento de Rebouças (2007) que a definiu como:

Conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. (ANDREWS, 1997, p. 28).

Compreender o conceito é necessário, porque a estratégia da empresa envolve não só o objetivo específico da empresa e a reorganização de sua produção, como também a sua identidade e imagem perante o público. Para fins metodológicos, o conceito de estratégia empresarial foi sintetizado por Ansoff (1990), quando afirma serem “regras e diretrizes para decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa”.

O planejamento estratégico, então, delimita regras para a conduta comportamental dos seus agentes que compõem a organização. O questionamento que se coloca neste ponto é como delimitar regras e quais devem ser essas regras de conduta. É preciso analisar cada empresa, já que elas estão inseridas em contextos próprios, num dado mercado com especificidades de produção. Os dois pilares fundamentais para estudo são um interno e outro externo. Ao estudá-los, um processo de avaliação inicial localizará cada situação.

A avaliação inicial da empresa deve levar em consideração a produtividade da mesma, sua organização interna e o mercado consumidor e, até mesmo, o potencial. Num segundo momento, é preciso ter claro os objetivos e fins específicos que dão embasamento e justificativa à formulação do planejamento estratégico. Em seguida, define-se qual é o mercado consumidor que se deseja atingir para que problemas diversos - culturais, de restrição de renda, de não adequação do local de venda ou de problemas de comunicação com o público - não se tornem empecilho à venda da mercadoria.

Para que não haja problemas na comunicação com o mercador consumidor a comunicação é pensada dentro de um planejamento estratégico que parte dos fundamentos já delimitados pela empresa. Assim, desenvolver-se-á, no próximo ponto, a conceituação de estratégia de comunicação, como pensá-la e formulá-la.

## 1.1 A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

A estratégia de comunicação é uma parte da estratégia empresarial. Os fundamentos, os objetivos e os fins pré-determinados na estratégia empresarial não podem ser desrespeitados, devendo nortear a elaboração do planejamento de comunicação. Eles são o primeiro ponto a ser abordado e deve estar claro aos formuladores do planejamento de comunicação que somente depois de delimitar tais pontos é que se pode dar início ao projeto.

Ao começar o processo, os formuladores devem ter em conta que a comunicação é um fenômeno amplo, que abrange todas as pessoas, logo, controlá-la é impossível. O que se tenta fazer ao elaborar um planejamento estratégico para a comunicação é delimitar a área em que essa comunicação se dará e os princípios fundamentais que lhe direcionarão.

A comunicação ocorre a todo instante, aconteça o que acontecer, quer você estabeleça ou não uma conexão com alguém, quer fale ou não fale, quer pretenda ou não comunicar-se quer faça algo ou não faça coisa alguma. Isto faz com que a comunicação, o processo mediante o qual você transmite aos outros as suas idéias, seja o conector universal. A comunicação não só vincula o empregado à organização, o acionista à empresa e o comprador ao vendedor, mas estabelece a conexão entre os gerentes de qualquer nível e seus colegas, subordinados e superiores. (KAPLAN, 1993, p. 4)

A comunicação é um fenômeno social gerado pelos indivíduos inseridos numa mesma sociedade, independente de aspectos socioeconômicos ou culturais. Ao se falar em comunicação empresarial esses aspectos são bastante relevantes. O planejamento da comunicação dentro do mundo dos negócios visa atender à realização da mercadoria ou serviço no mercado, propriamente, sua venda. Para tanto o planejamento de comunicação pensa nas melhores formas de apresentar e mostrar o produto a um público delimitado. A comunicação faz parte da estratégia da empresa para convencer, seduzir e atrair o seu público para o consumo.

É por isso que, em termos de estratégia, é importante reconhecer a comunicação no mundo de negócios, não como um evento isolado, mas como um processo contínuo, parte de uma seqüência de eventos isolados. Estes se devem menos aos fatos do que à interação – ao ajustamento – entre comunicador e o seu público. A qualidade desse ajustamento é o que determina a diferença entre falar e ser ouvido, entre palavras ao vento e idéias em comum. (KAPLAN, 1993, p. 28)

O fim maior comum que caracteriza as empresas, o da realização da mercadoria ou serviço, não as torna iguais. Cada empresa, a depender do ramo de produção e do público determinado, precisa de uma comunicação específica para atingir a venda de sua mercadoria. Kaplan (1993) salienta que não há um modelo pré-formatado da comunicação, devido ao ajustamento entre comunicador e público. Todo planejamento, antes de ser iniciado, deve considerar – além dos fundamentos, objetivos e fins pretendidos pela empresa – seu consumidor.

A comunicação possui como elementos de sua formatação o emissor, neste caso a empresa e o receptor, que é o consumidor. Além deles, a comunicação se completa com a mensagem que será vinculada e pelo canal de circulação. É interessante ressaltar que esse processo de comunicação não é linear nem apática, como teorizava a Escola de Frankfurt<sup>1</sup>, mas como um circuito em que a posição do receptor e do emissor é flexibilizada, principalmente após o advento da internet.

A noção de comunicação de massa surge com esses teóricos frankfurtianos e, para o mundo dos negócios, é um conceito fundamental. A comunicação estabelecida pelos meios de comunicação de massa possibilita a empresa atingir um número maior de consumidores, além de diversificar a sua possibilidade de venda. Entretanto, apesar da terminologia “meios de comunicação de massa”, comunicação direcionada para uma massa, o público não é um ente completamente homogêneo. Ele possui características e comportamentos similares, podendo ser subdivido em pequenos

---

<sup>1</sup> Enviesados pela perspectiva marxista de compreensão da sociedade os teóricos possuem uma visão muito pessimista com relação à produção da cultura e do entretenimento. Para eles o capital corrompe as relações e os produtos culturais, a obra de arte quando imersa na lógica da indústria cultural passa a compor produções culturais, todas com um ar de semelhança, uma homogeneidade que destrói a unicidade das obras. A indústria da cultura e do entretenimento só pode ser entendida, na visão dos teóricos, pelo viés mercadológico que permeia todas as suas produções e que irá ser consumido de modo efêmero pelos mais desatentos. O receptor é para Adorno e Horkheimer (1978) um ser apático, impossibilitado de reagir perante uma poderosa indústria da cultura e do entretenimento.

grupos, sendo que há por trás desses grupos pessoas, cada qual com suas individualidades.

Além disso, a audiência pode ser extremamente ativa, sem demonstrar exteriormente essa atividade. Assim, por exemplo, existe todo um processo mental de *seleção, rejeição, aceitação e interpretação* da informação que é uma atividade desempenhada por cada membro da audiência. Se a matéria não está bem apresentada, num jornal da empresa, por exemplo, ela provavelmente não será selecionada pelo leitor. (REGO, 1986, p. 22)

Mesmo sendo os indivíduos dos grupos seres ativos, com suas características peculiares, eles estão unidos em grupos pelos meios de comunicação de massa, além de serem influenciados pelo próprio grupo de que fazem parte. Para fins estratégicos da empresa, as características dos grupos mais genéricos é que são relevantes, porque se feita muito pontual, a estratégia não surtirá efeito.

Como as características do grupo (dimensão, frequência de contato, tempo, participação em decisões, centralismo grupal, coesão, relevância do assunto, normas grupais, homogeneidade, ambigüidade da questão, posição externa, existência de grupos alternativos, sentimento de aceitação por parte de cada membro, necessidade de filiação de parte de cada membro, finalidades grupais e individuais, instrumentalidade, questões de personalidade) influenciam decisivamente na importância da atuação do grupo sobre o indivíduo membro da audiência, também seria conveniente aos envolvidos com os programas de comunicação empresarial ter conhecimento das principais características dos principais grupos (formais e informais, de preferência) existentes na organização a fim de que o seu instrumento de comunicação possa se utilizar da melhor maneira possível dos grupos existentes e de sua ação sobre elementos de sua audiência. (REGO, 1986, p. 28)

Portanto, as características dos grupos mais genéricos devem ser mensuradas e pontuadas antes de iniciar o planejamento de comunicação. Essas informações devem ser claras e objetivas a fim de atender a proposta da empresa. É interessante ressaltar que os objetivos do planejamento estratégico da comunicação podem ser diferentes a depender da empresa e, também, dentro da própria empresa, como, por exemplo, como tornar os consumidores fiéis, apresentar o produto novo, inserir novos conceitos ao produto já existente, informar seu público interno ou estimular os seus empregados para maior produtividade.



Nos meios de comunicação – local onde a mensagem produzida pelos estrategistas da comunicação irá circular –, o planejamento estratégico se materializa como tal. A ressalva é quando a comunicação é voltada para a comunicação interna, neste caso, faz-se uso dos instrumentos de comunicação internos, como o jornal da empresa, e atende a outros fins que não é, necessariamente, voltado ao consumidor, mas antes, aos seus funcionários, visando sempre melhorar a produtividade interna e a comunicação entre os diversos setores.

Na estratégia de comunicação voltada para o público externo, os meios de comunicação de massa são elementos fundamentais para realizar a equação de comunicação. Iniciada com as propostas e objetivos da empresa, do planejamento e da pesquisa sobre o público de modo claro, objetivo e conciso, ao finalizar é necessário escolher o meio de comunicação adequado para emitir a mensagem e em qual programa e faixa de horário ele se encaixa, para atingir esse público. A mensagem será editada em diferentes formatos e, dependendo do meio de circulação, uma peça publicitária para a televisão não pode ser integralmente transcrita quando for vinculada no rádio ou na internet.

As adequações na mensagem são necessárias, caso se deseje que os valores, conceitos e noções sobre o produto sejam transmitidos aos seus consumidores. Independente do público e do meio, uma linguagem concisa, clara e objetiva é um aspecto da comunicação que deve estar sempre presente e ajudar na decodificação da mensagem. Some-se ainda a necessidade de adequação vocabular, de acordo com cada consumidor, e mais, deve-se atentar para ordenação da mensagem, a qual deve ser nítida para quem a receptor.

No processo de produção do planejamento da empresa, formula-se o *briefing*, criação de códigos e símbolos pré-definidos, como a marca, e, posteriormente, a mensagem será veiculada na mídia, com sua estrutura completa, na expectativa de que a resposta do consumidor, depois da decodificação da mensagem, seja o reconhecimento e a procura pelo produto.

O anunciante é o grande investidor no mercado através de seus produtos (bens ou serviços). A comunicação utiliza símbolos e signos que representam o

código que irá compor a comunicação com o consumidor. É então criada a mensagem que informará sobre o produto, com os signos e símbolos certos para cada tipo de público, que então irá decodificar essa mensagem; a procura é a resposta ao anunciante de que o público entendeu a mensagem. (PINHEIRO, 2008, p. 37)

Os anunciantes são as empresas que formatam ou contratam uma agência especializada em comunicação para produzir a mensagem aos seus públicos, com uma montagem pré-definida. É o caso da marca da empresa, já pronta, que é veiculada junto com as mensagens midiáticas produzidas.

Mesmo com a formatação estratégica da mensagem e as identificações do público feitas, ainda poderão ocorrer problemas na decodificação da mensagem, (KEEGAN, 1999). Segundo Keegan (1999), a mensagem pode não chegar ao receptor pretendido ou pode atingir o público alvo, mas não ser compreendida ou ainda, ser mal compreendida, podendo também não induzir o receptor ao consumo, mesmo eu tenha decodificado a mensagem, ou pode, por fim, ter havido ruído<sup>2</sup> na comunicação.

As dificuldades em formatar a comunicação se ampliam quando o mercado em questão é internacional, apesar de parecer claro quais os termos que devem ser considerados na produção da mensagem e, conseqüentemente, do próprio planejamento estratégico da comunicação. Neste caso, outras questões – e aquelas que são consenso – devem ser revistas, como a cultura do ambiente em questão.

## 1.2 A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO VOLTADA PARA O MERCADO INTERNACIONAL

Quando as empresas optam pelo mercado internacional, tanto os aspectos da produção, quanto da forma de comunicação com o público devem ser revistos. A comunicação pode se modificar na sua formatação, entretanto os objetivos e metas da

---

<sup>2</sup> O conceito de ruído da comunicação acontece quando há outra emissão de mensagem sendo projetada e que impede ou mesmo atrapalha a codificação. Neste caso, o ruído pode ser entendido como sendo outra campanha outra mensagem sendo vinculada que necessariamente é de uma empresa concorrente.

empresa podem ser mantidos sem prejuízos, mantendo também a essência da própria empresa.

Ao considerar o mercado internacional, duas formas de atuação podem ser destacadas: uma, quando a inserção no mercado internacional pretende um produto global; e outra quando o produto se direciona a um mercado restrito, mesmo sendo ele internacional. No primeiro caso, as empresas possuem imagem e produto globais, reconhecidos em qualquer mercado, independente de suas especificidades, na segunda hipótese, produto e imagem devem ser modificados para atender aos anseios e às características distintas deste mercado.

Quando se trata de um mercado internacional, os meios de comunicação são ainda mais relevantes. Pensar em um mercado internacional exige entender a interatividade e conexões disponíveis após a revolução nas comunicações que se processou nos últimos decênios do final do século XX. As estratégias devem ser reestruturadas pensando-se em uma comunicação global, rápida e interativa.

A “primeira sociedade global da história” se formou nos Estados Unidos. Ela é a principal propagadora da revolução tecnocrônica. É a sociedade que “comunica” mais do que qualquer outra: está na origem de 65% do conjunto das comunicações mundiais e é mais avançada no aperfeiçoamento de um circuito mundial da informação. Mas, sobretudo, é a única a ter conseguido propor um modelo global de modernidade, além de esquemas de comportamentos e valores universais. (MATTELART, 1994, p. 156)

Esse caráter global da sociedade exige uma redefinição dos esquemas estratégicos. A competição não ocorre mais no mercado interno fechado, ela é ampla, mundial e, para vender a mercadoria neste mercado, é preciso uma comunicação muito bem planejada. Questões antes não consideradas relevantes se tornam de fundamental importância, como a questão cultural. Uma peça publicitária que esteja com uma mulher de biquíni, por exemplo, jamais terá boa aceitação em países de religião mulçumana.

A pesquisa, neste caso para inserir o produto e até mesmo a própria empresa no mercado internacional, torna-se mais relevante e deve ser feita minuciosamente, bem como a produção da mensagem a ser vinculada. Conhecer o público – o consumidor,

seus anseios e valores – é o pilar da estratégia para o mercado internacional, para a produção de uma propaganda e estabelecimento de uma marca global.

Segundo Keegan (1999), a empresa que investe na criação de uma propaganda mundial, ou mesmo aquela que consegue remodelar sua propaganda doméstica para o mercado global, ganha vantagens competitivas. Além da inserção de sua imagem, principalmente através da sua marca em múltiplos mercados, elas ganham em produção em escala.

Há várias razões para a crescente popularidade da propaganda global. Campanhas globais atestam a convicção da gerência de que temas unificados não só incentivam as vendas no curto prazo como também ajudam a construir identidades de longo prazo para os produtos e oferecem uma economia significativa nos custos de produção. Centros comerciais regionais, como a Europa, estão experimentando um influxo de marcas internacionalizadas, conforme as empresas se alinham, compram outras empresas e organizam suas políticas de preços e planos de produção para uma região unificada. Do ponto de vista de marketing, está ocorrendo uma grande atividade que acabará por criar marcas verdadeiramente pan-europeias num curto período de tempo. Esse fenômeno está acelerando o crescimento da propaganda global. (KEEGAN, 1999, p. 404)

No mercado internacional as empresas ganham perspectivas de inserção de sua imagem em escala global, o que ajuda na criação da identidade do consumidor com o produto. Quando isso acontece, as organizações produtivas estabelecem e solidificam sua marca nos mercados mundiais, o que aumenta os lucros com a depreciação dos custos, já que há um aumento na venda por causa da identificação com o produto.

A questão que se estabelece é a de como as empresas transformam suas campanhas domésticas em campanhas globais e, conseqüentemente, inserem suas marcas como globais. Isso pode ocorrer de dois modos, segundo Keegan (1999), por extensão ou por adaptação. O primeiro refere-se a uma marca global, que somente deve ser estendida aos outros mercados; ao seu turno, no segundo modo, os estrategistas da comunicação devem considerar que os mercados globais não são unos, devendo ser observados em suas especificidades, adaptando o produto às exigências do mercado.

As empresas devem tomar uma decisão quanto à forma de sua inserção no mercado global. A imagem da empresa e, conseqüentemente, do produto pode facilitar a decodificação da mensagem e o consumo deste. Em ambos os casos, seja por extensão ou por adaptação, a imagem da empresa não poderá ser modificada na sua essência. Ela deve ser trabalhada dentro de ambas estratégias, pois é a responsável por apresentar o produto, antes mesmo do seu conhecimento pelo público, já que a imagem da empresa sempre está associada ao seu produto.

## 2 IMAGEM EMPRESARIAL

Neste capítulo será analisada a imagem empresarial, a conceituação de imagem, como esse conceito é entendido na empresa, sua forma de posicionamento e recolocação no mercado internacional. Inicialmente a discussão é sobre qual o conceito e quais idéias permeiam a imagem. Depois, será mais centrada na forma como a empresa poderá posicionar a sua imagem no mercado, ressaltando os meios de comunicação e estratégias possíveis a serem utilizados. Concluindo o capítulo, serão estudadas quais as estratégias possíveis de inserção da sua imagem no mercado internacional, reconhecendo que uma empresa já possui sua imagem formada no mercado interno. Neste último ponto se evidenciará a estratégia de associação da marca ao país de origem da empresa.

### 2.1 CONCEITUAÇÃO DE IMAGEM

O conceito de imagem parte de uma análise semiótica que envolve a comunicação e conseqüentemente a linguagem. Aliás, a imagem é uma forma de linguagem e, por isso, é possível fazer uma análise dos signos contidos nela. Para tanto, será utilizada a explicação da autora Lúcia Santaella (1998). Na sua primeira abordagem sobre imagem, a autora faz a distinção de dois aspectos co-produtores da imagem. Um deles retrata as imagens como representação visual, enquanto o outro, a imagem que está ligada a mente do receptor.

O mundo das imagens se divide em dois domínios. O primeiro é o domínio das imagens como representações visuais: desenhos, pinturas, gravuras, fotografias e as imagens cinematográficas, televisivas, holo e infográficos pertencem a esse domínio. Imagens, nesse sentido, são objetos materiais, signos que representam o nosso meio ambiente visual. O segundo é o domínio imaterial das imagens na nossa mente. Neste domínio, imagens aparecem como visões, fantasias, imaginações, esquemas, modelos ou, em geral, como representações mentais. Ambos os domínios das imagens não existem separados, pois estão inextricavelmente ligados já na sua gênese. Não há imagens como representações visuais que não tenham surgido de imagens na mente daqueles que as produziram, do mesmo modo que não há imagens

mentais que não tenham alguma origem no mundo concreto dos objetos visuais. (SANTAELLA, 1998, p. 15)

A autora definiu dois domínios que são interligados e ambos cooperam na constituição da imagem. Essa interligação ocorre porque há uma realidade material na qual as imagens são concretas, e elas ajudam na formação das imagens mentais. Por causa da interligação de mão dupla, as imagens mentais também ajudam a configurar imagens no mundo real. Elas constituem uma representação mental que atraem para si pensamentos e idéias oriundos de tal imagem.

O mesmo acontece com a marca da empresa, que representa, na organização e no mercado, a identidade visual da empresa, a imagem projetada aos seus públicos. A marca é a ligação com a realidade material em interligação com o plano mental das pessoas que a consomem. A relação entre a organização e a identidade visual da empresa é projetada na marca diretamente, e funciona como um elemento de atração do consumidor ao produto quando a imagem está bem posicionada.

Assim, as marcas corporativas guardam uma estreita relação com os programas de identidade visual. Mais ainda, no entendimento de Diefenbach (1987: 156), um programa de identidade corporativa não é mais do que a embalagem e a marca de toda uma companhia. Como uma embalagem, a identidade configura os ingredientes da corporação e possibilita a sua comunicação para os mercados e os públicos – alvos. Como uma marca a identidade corporativa diferencia a empresa de modo positivo e memorável, projetando assim uma personalidade única e posicionando adequadamente a companhia no mercado. (PINHO, 1996, p. 29)

Pinho (1996) complementa Santaella (1998) ao aproximar da conceituação de imagem o desenvolvimento prático dela na organização, referindo-se, neste caso, à imagem da empresa perante o seu público. Esse desenvolvimento se estrutura sobre a configuração da linguagem.

Através de um estudo comparativo foram caracterizados, de modo paralelo e contrastivo, para cada paradigma, os quatro níveis de que depende todo e qualquer processo de signos ou de linguagem, isto é: (1) o nível dos seus meios de produção; (2) o nível dos seus meios de conservação ou armazenamento; (3) o dos meios de exposição, transmissão ou difusão; e (4) o dos seus meios e modos de recepção, quais sejam, no caso da imagem: percepção, contemplação, observação, fruição ou interação. Comparando-se o

comportamento de cada um dos três paradigmas, o pré-fotográfico, o fotográfico e o pós-fotográfico, foi possível examinar as mudanças que vão se processando em cada um desses níveis para dar corpo e justificar uma ruptura paradigmática. (SANTAELLA, 1998, p. 187)

Do trecho acima é possível subtrair o processo da linguagem e que, segundo Santaella (1998), pode ser compreendido como percepção, contemplação, observação, fruição ou interação, quando transposto para a imagem. Cada qual representando um momento ou estágio do processo da linguagem.

A atividade de desenvolvimento da imagem da empresa, a produção e o posicionamento da imagem são parte do processo de comunicação, e os estágios relacionados por Santaella (1998) aparecem mais nitidamente nas produções publicitárias, como defende Pinho (1996):

Outras identidades são construídas pela *comunicação* feita para o produto, que geralmente não apresenta características próprias ou uma personalidade distinta. Especialmente a publicidade influencia e cria a imagem de muitos produtos de consumo, como a Coca-Cola, cujo sucesso mundial pode seguramente ser creditado aos grandes investimentos destinados à comunicação durante longo tempo. Neste caso a identidade, que é uma realidade objetiva, é substituída pela imagem, uma percepção formada com base naquilo que a publicidade imagina que o produto seja ou deva ser. (PINHO, 1996, p.33)

Os estágios relacionados ao processo de linguagem só são possíveis devido à interação que há entre o receptor e a mensagem, estando eles em planos diferentes. Para o receptor, a decodificação das mensagens recebidas ocorre por causa do repertório adquirido ao longo de sua vida, faz parte de suas experiências, interligando-se, por isso, com o plano imaginário. A mensagem é o elo de conexão com o plano simbólico, possuindo elementos do plano real e simbólico. O ciclo de conexões está no plano real, ponto fundamental e imprescindível para a articulação dos outros dois planos.

Como que corroborando a universalidade desses três registros, as similaridades que eles apresentam com os três paradigmas da imagem são tão evidentes que tal correspondência parece se impor por si mesma. Assim sendo, o paradigma da imagem pré-fotográfico está para o imaginário, assim



como o fotográfico está para o real e o pós-fotográfico está para o simbólico. (SANTAELLA, 1998, p. 187)

Santaella (1998) fez referência aos paradigmas da imagem, traçou um paralelo de formação da imagem com a psicanálise, produzida por Freud e desenvolvida por Lacan. Ela definiu o plano real não como a realidade palpável, mas como o plano que tangencia os outros planos.

Em síntese, o real é o impossível, impossível de ser simbolizado, sendo impermeável ao sujeito do desejo para o qual a realidade é inteiramente fantasmática. É aquilo diante do qual o imaginário tergiversa e no qual o simbólico tropeça. É aquilo que falta na ordem simbólica, o resíduo, resto ou sobra ineliminável de toda articulação, que pode ser aproximada, mas nunca capturada. (SANTAELLA, 1998, p. 191)

A imagem é, então, uma visão subjetiva da realidade moldada a partir de elementos simbólicos, presentes nas mensagens e na interação delas com cada indivíduo. Portanto, a imagem não é uma; antes, há uma para cada indivíduo, porém com conexão entre elas, o que possibilita falar em uma formatação uniforme da imagem, seja de uma instituição ou de uma pessoa.

Quando transposta para dentro de uma organização empresarial, a imagem pode ser definida como elementos simbólicos possuídos pelo público daquela organização, interno ou externo, funcionários ou consumidores. Esses elementos são os valores e idéias sobre a empresa.

Segundo Torquato (1992), a imagem da empresa é aquilo que ela deseja projetar para seu público. Dessa concepção subte-se que há um planejamento da imagem, com idéias e valores que a empresa deseja que sejam absorvidos pelo público sobre a organização. Entretanto, o planejamento da empresa não é restritivo. Por mais que a empresa delimite a produção da imagem, ela não pode instituir uma única imagem para todos os indivíduos.

A empresa emissora da mensagem que pretende inserir uma imagem ao seu público, interno ou externo, não é sua possuidora, tendo em vista o caráter subjetivo da imagem, que pertence a cada indivíduo, correlacionando aspectos imaginários com os

aspectos do plano simbólico, os quais pertencem à mensagem e ao contexto em que emissor e receptor estão inseridos, desenvolvendo relação direta com o plano real. O que a empresa faz é emitir elementos simbólicos para tangenciar a produção da imagem no seu público.

O conceito de imagem não deve se confundir com o conceito de identidade da organização. Segundo Torquato (1992), a identidade empresarial é a sua personalidade, o seu caráter fundamentado nos valores, diretrizes e objetivos. A identidade cultural visa diferenciá-las. Acrescentando à idéia de Torquato (1992), Hall (2003) defende que a identidade cultural não está somente no mundo interno da organização, mas também no externo.

O fato de que projetamos a “nós próprios” nessas identidades culturais, ao mesmo tempo que internalizamos seus significados e valores, tornando-os “parte de nós” contribui para alinhar nossos sentimentos subjetivos com os lugares objetivos que ocupamos no mundo social e cultural. A identidade, então, costura (ou, para usar uma metáfora médica, “sutura”) o sujeito à estrutura. Estabiliza tanto os sujeitos quanto os mundos culturais que eles habitam, tornando ambos reciprocamente mais unificados e predizíveis. (HALL, 2003, p. 11)

Por manter uma íntima relação entre os emissores e receptores, a identidade pode às vezes ser confundida com a imagem, mas são diferentes. A identidade da organização, portanto, é formada pelos seus valores, objetivos, crenças, diretrizes que ela expõe diretamente ao seu público. Mesmo havendo um processo de interação na produção da imagem com a identidade, esta não pertence ao público, mas sim à organização, diferentemente da imagem. O que o público da empresa apreende da identidade e do seu comportamento ajuda a formular a imagem sobre ela.

## 2.1 POSICIONAMENTO DE IMAGEM EMPRESARIAL

Depois de definido e apresentado o conceito de imagem, estudar-se-á a forma como as empresas agem, em termos estratégicos para posicionarem a sua imagem no mercado. Relembrando, a empresa trabalhará com elementos simbólicos, na tentativa

de formular uma imagem sobre sua organização que atenda aos seus objetivos pré-estabelecidos, sempre visando o consumo de sua mercadoria.

Neves (2000) considera que o posicionamento da imagem advém de um planejamento estratégico voltado somente para ela. Esse planejamento poderá ser dividido em três etapas globais: a primeira consistirá no monitoramento do ambiente externo da empresa através de avaliação e acompanhamento, o que o autor chama de construção de cenários; a segunda será o levantamento, identificação, análise e diagnósticos de como estão as relações públicas da organização e as questões que envolvem a imagem da empresa; a terceira etapa será a definição da estratégia, como a partir de tais cenários, a imagem se comportará e será administrada, sendo essa fase considerada pelo autor a base do estabelecimento da *comunicação programada*.

Com relação ao ambiente externo da organização, Neves (2000) faz pontuações sobre como ele deve ser observado. Para o citado autor, deve sempre ser lembrado o entrelaçamento de questões mais amplas que envolvem a organização com o mundo exterior, por exemplo, a política e a economia. Apesar dos especialistas nestas áreas segmentarem as discussões, estas são inter-relacionadas e afetam diretamente a condução dos negócios da empresa. Outro aspecto importante é a globalização que afeta direta ou indiretamente as empresas. Não é preciso estar fora dos limites da sua nacionalidade para ser afetado pelos efeitos da globalização, o seu concorrente e consumidor são planetários. Portanto, o modo de enfrentar as barreiras do conhecimento, que criam somente especialistas, e de lidar com a globalização, é agir sobre esse ambiente externo através de um planejamento.

“Agir” significa participar, botar a boca no trombone, produzir ações que possam influir na elaboração de leis, regulamentos, políticas, campanhas, posicionamentos da opinião pública. Ações que possam vir a alterar cursos ou tendências, gerar, atrasar ou antecipar eventos. Como todas as forças da sociedade estão fazendo ou estarão fazendo. (NEVES, 2000, p.78)

Mais fundamental que o planejamento é a atuação, as atitudes posteriores que serão tomadas com bases e premissas na estratégia pré-moldada. Ressalta-se a importância das inter-relações com os diversos ambientes da sociedade, que não só o de *business*. A globalização, concernente ao fluxo permanente e interativo de idéias e

informações em escala planetária, exige que a empresa e seus funcionários estejam ligados a diversas áreas do conhecimento.

Neves (2000) atenta para a avaliação e o acompanhamento do ambiente externo, utilizando indicadores de antecedência que ajudarão na montagem dos eventos e cenários na qual a empresa está inserida.

*Indicadores de antecedência*, portanto, são sinais ou sintomas que preanunciam a possível ocorrência de eventos que poderão produzir mudanças, as quais, por sua vez, nos obrigarão a reposicionamentos ou a ajustes. Assim como doenças, quanto mais cedo um *indicador de antecedência* detectar um processo de evolução, isto é, quanto mais perto da origem do processo ele se manifestar, mais útil ele será. Entretanto, quanto mais no início da detecção, mais difícil de saber se o processo está mesmo iniciando uma onda que vai dar em alguma coisa importante, ou seja, se vale a pena preocupar-se com ele. (NEVES, 2000, p. 80)

Os indicadores de antecedência são instrumentos úteis para monitorar o ambiente externo e interno empresarial, servindo como guias na condução das ações e futuros planejamentos. Ajudam, principalmente, na detecção da possibilidade de mudanças ambientais que afetem os objetivos da empresa, neste caso, que interfira na imagem, sendo usados para avaliar, especular e examinar o impacto de tais mudanças e agir antecipadamente, como ocorre no caso de crises tanto na empresa, quanto fora dela.

A construção de cenários baseados em indicadores de antecedência não deve tomar muito tempo da empresa, mas precisa ser preciso e direto para que sua eficácia seja completa, como aborda Neves (2000). Essa construção pressupõe a pesquisa com informação qualificada, que se buscou na imprensa por veículos especializados, por boletins feitos com empresas de consultoria, por outros empresários da área, pelos congressos e conferências que atualizem os profissionais em tecnologia ou mesmo por consultoria própria da empresa.

Depois de feito o levantamento das informações pelas fontes, elas devem ser validadas e agrupadas. Elas devem ser selecionadas e agrupadas porque muitas delas poderão não ter uso direto, e outras serão de fundamental importância para o desenvolvimento do projeto

A montagem dos cenários pode ser feita segundo dois métodos, como aponta Neves (2000). O método da probabilidade deve trabalhar com três cenários: o “mais provável”, que é aquele que a maioria do mercado sinaliza; o “alternativo”, que abre possibilidade de acontecimento caso haja algumas variações; e o “menos provável”, que poderá ocorrer caso as outras possibilidades dos outros dois cenários falhem. O outro método, subjetivo, envolve também três cenários: o otimista, que leva em consideração quase sempre coisas boas para a empresa; o pessimista, que é a exata oposição do anterior; e o mais provável, que faz uma análise concreta da realidade da empresa e do ambiente externo.

Considerando que as informações já foram pesquisadas e analisadas encerra-se o processo de avaliação e acompanhamento. O cenário está pronto. O segundo passo é o levantamento, identificação e análise de diagnósticos internos. Neste momento, o objeto da pesquisa é a própria empresa e tudo que afete a sua imagem. Por fim o planejamento estratégico de posicionamento de imagem segundo os cenários e levantamentos montados.

Nesse planejamento, os instrumentos de marketing se tornam úteis no processo de construção. O ponto central do posicionamento de imagem é a marca da empresa. A imagem deve ser pensada e trabalhada internamente, para que depois seja exposta, perdurando a questão de será feita essa exposição. Assim, a empresa fará uso dos meios de comunicação de massa em suas diversas formas. A marca é a base de todo o processo de comunicação que passa pela imagem.

Os executivos da área estão particularmente convictos de que os limites entre as chamadas comunicação institucional ou corporativa e a comunicação dita mercadológica, antes consideradas como distintas do ponto de vista conceitual, são cada vez mais tênues e difusos. Ou seja, a marca passa a definir-se como uma *commodity* e há uma relação indissolúvel entre a imagem (ou reputação) da empresa e sua posição no mercado. Em outros termos, não há espaço para a Comunicação Empresarial que não esteja focada no negócio. (BUENO, 2003, p. 91)

Para título desta pesquisa são definidos três modos de posicionamento de imagem relevantes: a publicidade e propaganda; a comunicação direta com a mídia que se dará pela assessoria de imprensa; e as relações públicas, que cuidarão das relações

com outras empresas e com os consumidores. Entretanto, Bueno (2003) chama a atenção para o fato desses modos de utilização da comunicação não poderem ser pensados e tratados como áreas distintas, porquanto são convergentes e entrelaçadas dentro de um mercado de interações planetárias.

A sinergia, a transparência e a proatividade instituem-se como atributos básicos de uma política de Comunicação Empresarial e passam a regular as ações desenvolvidas no mercado. A fragmentação das atividades de comunicação – relações públicas, assessoria de imprensa, identidade visual, edição de publicações etc. – é, de pronto, substituída por uma nova perspectiva, fundada no planejamento e na integração. Como corolário natural, perde sentido a distinção clássica entre comunicação interna e externa, alimentada por um preconceito contra o colaborador, antes reconhecido como um mero apêndice da linha de produção. Pelo contrário, a empresa enfim descobre a existência de vários públicos internos, com demandas e expectativas diferenciadas, todos eles igualmente relevantes. (BUENO, 2003, p. 93)

Os instrumentos de comunicação são elos interligados dentro do planejamento, contudo, ainda é necessário separá-los ao montar a estratégia para que as táticas da empresa fiquem claras e transparentes. Dos três posicionamentos anteriormente mencionados, um merece destaque em razão da pouca habilidade da maioria das empresas em lidar com essa área e do profundo impacto que ela pode causar: a comunicação direta com a mídia. Bueno (2003) esclarece, também, a necessidade de dar importância ao relacionamento com a mídia, tratando-a de um modo especializado, respeitando as especificidades de cada veículo de comunicação.

O relacionamento com a mídia, se realizado profissional e competentemente, vai requerer que o assessor de imprensa vislumbre os colunistas de forma distinta (há diferenças fundamentais entre um Joelmir Betting e um Nassif, no que diz respeito ao discurso e ao conjunto de interesses), assim como os editores e os chefes de reportagem. As abordagens deverão ser diferenciadas, partindo do conhecimento que o assessor de imprensa deve obrigatoriamente acumular da linha editorial de cada veículo, dos compromissos e pautas de cada colunista, sob pena de ver seus *releases* ou de seus contatos descartados em definitivo. (BUENO, 2003, p. 95)

O relacionamento com a mídia deve, então, ser especializado, com um trabalho de auditoria que irá contribuir significativamente. As funções desempenhadas pela assessoria de comunicação como o *clipping* de notícias da empresa trazem

informações de como está a imagem da empresa na mídia, transformando-as em informações estratégicas para a futura conduta da empresa com a mídia.

Para finalizar, Burger (1999) traz em seu artigo intitulado “Como enfrentar a imprensa”, modos como os executivos, e mesmo os comunicólogos, da empresa devem agir para que suas informações sejam vinculadas na mídia. Ele resume em dez pontos que não devem ser esquecidos: “fale do ponto de vista do interesse do público, não da empresa”; “fale em termos pessoais sempre que possível”; “se não quiser que uma declaração seja citada, não a faça”; “diga o que é mais importante no início”; “não discuta com o repórter ou perca o controle”; “se o repórter fizer uma pergunta direta, ele tem direito a uma resposta igualmente direta”; “se o executivo não sabe o que responder, deve dizer simplesmente: ‘Não sei, mas vou descobrir isso para você’.”; “diga a verdade, mesmo que doa”; e “não exagere nos fatos”.

### 2.3 A INSERÇÃO DA IMAGEM EMPRESARIAL NO MERCADO INTERNACIONAL

Já compreendidos os aspectos relevantes de como a empresa deve pensar no planejamento para posicionar a sua imagem no mercado, a questão que se coloca é como a empresa fará isso em um mercado externo ou internacional. Seguindo essa perspectiva, dois modos de inserção serão trabalhados, o modelo de adaptação e o de extensão.

Os modelos são trabalhados como estratégia de marketing que envolve, conseqüentemente, a estratégia de comunicação. Keegan (1999) traz esse problema como sendo de identificação dos profissionais da comunicação na empresa. Eles precisam identificar no mercado externo ou internacional qual é a melhor opção.

A principal questão para os profissionais de marketing global é se a mensagem publicitária e a estratégia de mídia *específicas* precisam ser alteradas de região para região ou de país para outro em razão de requisitos ambientais. Os defensores da propaganda global acreditam na idéia de uma aldeia global, onde gostos e preferências estarão convergindo. De acordo com o argumento da padronização, como as pessoas de toda parte querem os mesmos produtos pelas mesmas razões, as empresas podem conseguir grandes economias de escala ao unificar a propaganda em todo o globo. Os anunciantes que seguem

a abordagem localizada são céticos quanto ao argumento da “aldeia global”. Em vez disso, eles afirmam que os consumidores ainda diferem de um país para outro e precisam ser atingidos por uma propaganda adequada a seus respectivos países. Os proponentes da abordagem ressaltam que a maioria dos erros ocorre porque os anunciantes não compreendem as culturas estrangeiras, ou não se adaptam a elas. (KEEGAN, 1999, p. 406)

A abordagem de Keegan (1999) resume os argumentos que baseiam os modelos de adaptação e de extensão. A extensão envolve a perspectiva de uma “aldeia global”, logo a marca e a comunicação no mercado externo serão apenas estendidas. Na adaptação outras questões entram em jogo, principalmente sobre a cultura local.

Quando o modelo pretendido é o da extensão, os instrumentos de marketing aplicados a comunicação podem ser mais efetivos. Neste caso, o que se pretende é a criação de uma marca e de uma comunicação global, passíveis de assimilação no mercado pretendido e em outro futuro. Burnett (1998) sinaliza que essa comunicação é um processo que prevê a efetivação de informações e idéias nos seus consumidores.

Marketing communication is the process of effectively communication product information or ideas to *target audiences*. No business can operate in every market to satisfy everyone's needs. Instead, a company succeeds when it targets a market of those people most likely to be interested in its marketing program. (BURNETT, 1998, p. 03)

Ao seu turno, o modelo de adaptação merece destaque. Adaptar-se ao mercado local significa entender não só a lógica daquele mercado, mas, como pensam os consumidores, quais os valores e ideais comuns da sociedade, enfim, qual a cultura de um povo. Essa compreensão passa por uma pesquisa detalhada do mercado local, e por um cuidado especial ao adaptar a comunicação e a marca.

A marca não pode ser modificada totalmente. É preciso manter os elementos fundamentais de valoração da marca intactos, como sua forma e grafia. A comunicação, por sua vez, segue somente um ideal: passar efetivamente a mensagem ao consumidor, fazendo-o obter o produto. Então, por isso, pode se modificar totalmente. Segundo Balmer (2006), a marca possui elementos de sua própria cultura.



What this analysis lacks, however, is any space for the role of cultural context in determining the best brand architecture. International marketing scholars are ready to accept that international marketing requires attention to cultural differences (see Burgess and Steenkamp 2006), but not that the models of brand development and what constitutes a powerful brand might be different across contexts. In contrast consistent with the historical and cultural examples above, if we consider branding to be a culturally malleable mode of communication, we can think more productively about the way the cultural context should influence branding activities. (BALMER, 2006, p. 17)

Portanto, a marca é um modo de comunicação também, retratando o elo mais importante no que se refere à imagem da empresa perante o público. Adaptar a comunicação ao contexto específico de cada região, sem retirar da marca seus próprios elementos de cultura, é a chave para um bom posicionamento de imagem no mercado externo ou internacional.

#### 2.4 A CONSTRUÇÃO DA MARCA ASSOCIADA AO PAÍS

Neste ponto do capítulo, pretende-se fazer uma relação entre o posicionamento de imagem das empresas no mercado internacional, com a imagem do país originário. A efetivação da comunicação pode ser conseguida se os elementos culturais da marca forem associados ao do país que a originou, criando um elo de identificação com o consumidor.

A ligação ocorre pela ascensão do regionalismo e da afirmação cultural dos povos, em oposição ao movimento de homogeneização provocado pela globalização. Assim, empresas que possuem como matéria-prima a cultura local podem se beneficiar ao associar às imagens aos locais de origem, ao seu país, quando essa imagem é benéfica. Caso contrário, podem ter problemas nas vendas.

Ao pensar em uma associação de marca empresarial com a imagem do país, levanta-se um pressuposto que é a existência de uma marca do país. Pode já ter sido criada pelos órgãos dos governos como pode ser uma associação produzida naturalmente pela atividade das empresas, do governo e de seus cidadãos no exterior.

Companies are often regarded as stakeholders of the state, which means that country brands and corporate ones mutually promote each other in a self-perpetuating cycle (Frost, 2004). This is mainly about transferring and capitalising on the values each of these brands display. Therefore, it is our belief that countries and companies should form so called “specialized brand clusters” to mutually potent each other and achieve a sustainable competitive advantage. National brands add soft values to corporate brands (companies, products or services), while branded exports - be them products, services, cultural events and a great many other consumption items - form one of the most influential way of building and sustaining national image. (MIHALACHE; VUKMAN, 2005, p. 04)

Segundo as autoras supra citadas, a interação das marcas das companhias ou empresas com a marca do país ocorre mutuamente como um ciclo de interações, capitalizando valores de uma para a outra, enquanto sofre a observação das audiências internacionais. A marca do país, uma vez criada, adiciona valores às companhias originadas deste país. A interação que acontece modifica não só a percepção com relação às marcas associadas, mas a atitude comportamental do consumidor, seus valores em relação aos produtos e serviços associados àquela marca.

An image variable is defined as some aspect of the product that is distinct from its physical characteristics but that nevertheless identified with the product. Examples of images variables include brand name, symbols used in advertising, endorsement by a well-know figure, and country of origin for markets in which imported brands have significant presence. (Gary M. Erickson, Johny K. Johansson and Paul Chao, 1884, p. 694)

É possível concluir que a marca país pode ser um elemento forte para interferir na atitude do consumidor caso a imagem do país posicionado seja favorável, induzindo assim ao consumo. É o caso dos relógios suíços, dos chocolates belgas, dos queijos e vinhos franceses. Pensar o posicionamento de imagem de uma empresa brasileira no mercado internacional é organizar qual é a imagem do Brasil com relação aquele produto e se é necessário reorganizá-la com um posicionamento da empresa associado ao da marca Brasil.

### 3 ESTUDO DE CASO

O presente capítulo refere-se a um caso concreto em que se estudará a imagem da empresa *Janela do Mundo* e, posteriormente, será montado um planejamento preliminar de posicionamento de imagem para a sua filial em Madrid. Inicialmente, será analisada a viabilidade do mercado, incluindo as informações gerais do país, a análise dos ambientes externos e internos, para depois estudar a estratégia do posicionamento de imagem da empresa no mercado brasileiro. Por último, o planejamento propriamente dito, dividido em formatação de produto e no plano de comunicação.

#### 3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa *Janela do Mundo* tem como visão se tornar a empresa promotora de cultura brasileira contemporânea, utilizando soluções de comunicação para a promoção de cultura. Pretende ser referência na cidade de Madrid no período de cinco anos. A intenção da empresa é promover o contato dos madrilenhos com a cultura brasileira através de diversas linguagens artísticas, como cinema, teatro e música. Seus projetos são pensados dentro de uma abordagem estratégica de comunicação. Portanto, *Janela do Mundo* é uma empresa produtora de cultura que pensa de uma forma inovadora, utilizando táticas e estratégias de comunicação para difundir seus produtos, tendo, ainda, o conceito de economia criativa arraigado no seu *core business*.

A missão da *Janela do Mundo*, isto é, sua finalidade e essência de existir, é trabalhar de forma coerente e digna para difundir a cultura brasileira em um mercado internacional, contribuindo também para melhorar a imagem do país no cenário internacional. A criação de uma filial em Madrid objetiva potencializar os projetos, tanto os desenvolvidos no Brasil quanto os da Espanha, através dos contatos estabelecidos nos dois países. *Janela do Mundo* pretende como meta, para os próximos cinco anos, ampliar a empresa filial na Espanha para que ela conte com um quadro mínimo de cinco clientes fixos.

### 3.2 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO DE IMAGEM DA EMPRESA *JANELA DO MUNDO* NO MERCADO BRASILEIRO

A análise da estratégia de posicionamento de imagem da empresa *Janela do Mundo* é uma forma de entender a lógica da comunicação desenvolvida por essa empresa, bem como identificar quais são os pontos fortes e fracos dessa estratégia. A estratégia que será analisada é a de comunicação da empresa no mercado brasileiro (documento anexo ao presente trabalho). A empresa não possui ainda um projeto específico para a imagem da empresa, mas sim, um projeto de comunicação amplo que envolve aspectos da sua imagem.

Dessa forma, os pontos fortes do projeto que serão mantidos para o planejamento do posicionamento da imagem da empresa são o posicionamento geral da empresa, os fatores de diferenciação, as diretrizes, os princípios, os objetivos e as macro-estratégias. As linhas gerais desses pontos serão mantidas e haverá, no decorrer do trabalho, um direcionamento deles para a questão do posicionamento de imagem empresarial.

Com relação aos pontos fracos do projeto de comunicação, o primeiro que sobressai é o foco de atuação. O foco está muito parecido com uma definição da empresa e a abordagem da definição não foi clara, direta e simples, assim pode haver dificuldades para que o público compreenda no que atua de fato a empresa. Uma abordagem mais simples e objetiva é mais fácil de ser assimilada por qualquer público.

O segundo ponto, que não se caracteriza necessariamente como um ponto fraco, é a análise SWOT (ponto fracos e fortes do produto, ameaças e oportunidades de mercado) no caso da filial de Madrid, mas não porque o estudo foi feito para mercado brasileiro. Há também certa diferenciação estrutural da empresa madrilena, mesmo sendo o projeto de estruturas parecidas. A filial possui três pessoas atuando, uma delas somente para vender os shows de Carlinhos Brown, enquanto a empresa baiana já tem um ano de mercado e oito pessoas no quadro de funcionários.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, o terceiro ponto trata das definições de mercado-alvo e de segmentação de mercado que precisam ser revistas para a filial, já

que apesar de atuar como uma empresa interligada a sua matriz, a área de inserção da *Janela do Mundo* em Madrid é bastante diferente da empresa baiana.

### 3.3 INFORMAÇÕES GERAIS DA ESPANHA (*COUNTRY PROFILE*)

#### 3.3.1 Dados geográficos

Madrid é a capital da Espanha, país pertencente ao continente europeu, mais especificamente no sudoeste da Europa, na península Ibérica, coordenadas 40° 23'N 3° 40'O. Além disso, a cidade de Madrid é também a capital de sua comunidade autônoma, a Comunidade Autônoma de Madrid, uma das dezessete da Espanha. Segundo a lei Orgânica 3/1983, ser comunidade autônoma consiste em ter direito de autonomia sobre sua própria administração. Madrid é governada pelo Ajujantamento de Madrid, em que os representantes são eleitos de quatro em quatro anos. Em termos administrativos, Madrid divide-se em vinte e um distritos municipais, os quais, por sua vez, estão divididos em bairros. Cada distrito é governado pela Junta Municipal de Distrito.

Possui uma área de aproximadamente 607 km<sup>2</sup> de extensão e está localizada a uma altura média de 650 metros com relação ao nível do mar, seu relevo é um planalto que fica no sistema central da Espanha. O clima é mediterrâneo continental no interior, logo possui estações bem definidas, mas de invernos pouco rigorosos, verões quentes e secos com amplitude térmica diária alta por influência da continentalidade. Por causa da sua localização, a Espanha, logo, Madrid também, está a quatro horas a mais de fuso horário em relação ao Brasil (horário de Brasília). Madrid é uma cidade que combina a estrutura antiga de suas construções com as novas, tendo assim localidades de valor histórico e prédios de alto luxo na sua arquitetura.

### 3.3.2 Dados demográficos

Nas regiões metropolitanas, como é o caso da capital Madrid – região central da Espanha –, há uma elevada concentração populacional, sendo ela a maior de toda a Espanha. A população da comunidade de Madrid está em torno de 6, 081, 689 milhões de pessoas, sendo que desse número 3, 132, 463 milhões na cidade de Madrid. A densidade demográfica da cidade de Madrid (2007 est.) é de 5, 170. 79 milhões. Destaca-se que a Espanha obteve um crescimento que alcançou 0% ao ano entre 1995 a 2000.

A Estrutura etária concentra a população entre os 25 a 49 anos em sua grande maioria, com destaque na tabela abaixo:

Edad	2005	2006	2007
<b>Total</b>	<b>5,964,143</b>	<b>6,008,183</b>	<b>6,081,689</b>
0 a 4	322,322	343,066	340,674
5 a 9	269,400	274,598	286,039
10 a 14	275,872	273,084	273,238
15 a 19	303,627	296,542	294,634
20 a 24	414,930	396,011	390,252
25 a 29	563,268	544,202	539,757
30 a 34	577,158	584,986	605,138
35 a 39	529,380	535,246	552,291

40 a 44	475,696	485,566	499,554
45 a 49	412,859	424,733	435,594
50 a 54	353,538	359,397	366,802
55 a 59	339,556	338,406	338,423
60 a 64	282,013	284,266	293,262
65 a 69	224,426	233,131	223,845
70 a 74	225,665	225,897	225,730
75 a 79	176,916	183,047	184,884
80 a 84	120,869	125,124	128,231
85 a 89	61,100	63,980	67,073
90 a 94	27,634	28,472	28,225
95 a 99	6,794	7,177	6,999
100 y más	1,120	1,252	1,044
No consta			

Fonte: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

Crescimento populacional: taxa de nascimento: 71, 719 nascimentos na população (2007 est.) e a taxa de mortalidade: 40, 788 população (2007 est.) Um dado interessante são os dois matrimônios que chegou a 22, 859 em números absolutos, sendo que desses, 587 são casamentos entre pessoas do mesmo sexo e entre os heterossexuais 10,738 são casamentos religiosos e 11,534 são civis. A taxa de crescimento vegetativo está em torno de 32, 052 (2007 est.), apesar da taxa de fecundidade da população de 30 a 34 anos está em torno de 0.098100. Os dados mais proximos encontrados sobre expectativa de vida ao nascimento total referem-se a toda a população da Espanha que é de 78.79 anos, para os homens é 75.32 anos e para as

mulheres é de 82.49 anos (2000 est.) com baixas taxas de fertilidade, 1,3 aproximadamente, crianças nascidas/mulher (2006 est.)

O que se destaca então é o crescimento populacional por migração, sendo o principal destino a cidade de Madrid, com a maior taxa de migração da Comunidade que é de 171, 278 milhões (2006 est.). Desses imigrantes, a maioria é da América espanhola, com destaque para Equador, Colômbia e Peru, somando-se a uma comunidade expressiva de marroquinos. Nos últimos anos a migração de pessoas do leste europeu, por causa da livre circulação dentro da comunidade européia, e de chineses vem aumentando.

Em decorrência deste fato, a composição da população é bastante cosmopolita. A língua oficial na Comunidade de Madrid é espanhol, havendo um forte predomínio da religião católica devido à tradição espanhola de ligação com a Igreja católica, apesar de nos últimos anos ter havido um crescimento de outras religiões, como, por exemplo, o islamismo, como consequência da migração.

### **3.3.3 Dados de infra-estrutura**

O sistema de transporte e de vias de comunicação de Madrid é bastante evoluído, contando com linhas de trem, metrô, ônibus e vias de alta circulação para carros. A via de metrô é a segunda maior de toda a Europa e só perde para Londres, mesmo assim continua em ampla expansão. Já o trem serve como complementar das linhas de trem, sendo ligados a eles em vários pontos. O trem é mais amplamente utilizado pelas populações da Comunidade Autônoma de Madrid do que pelos habitantes da cidade de Madrid, situada no centro da comunidade. Por último, as vias de alta circulação para carros são passadas nos extremos da comunidade, tendo sido criadas para agilizar a comunicação, bem como desafogar o trânsito.

O objetivo do planejamento da cidade de Madrid é diminuir a circulação central de carros na região, oferecendo um bom serviço de transporte público. Isso se dá por conta da intensa ocupação do solo e porque Madrid é uma cidade sobre outra, isto é,



há a Madrid antiga que se conserva com pequenas ruas e prédios arquitetônicos, e há uma ampla construção de novos prédios na cidade. Pela via aérea o que se destaca é o aeroporto de Barajas, com volume de 40 milhões de passageiros por ano, ainda em processo de expansão.

Com relação à infra-estrutura para locais de evento, Madrid é bastante diversificada, possuindo vários museus dos quais se destaca o Museu do Prado, o Museu Thyssen-Bornemisza e o Museu Rainha Sofia. Há também o Museu da América dedicado exclusivamente à arte do continente americano, mas com centralidade na arte da América pré-colombiana, bem como a etnografia e a arte colonial.

Locais interessantes para realizar eventos e com boa infra-estrutura são: o Teatro Real, Auditório Nacional de Música, Teatro Monumental, Teatro de la Zarzuela, Centro Cultural de la Villa, Teatro de la Abadía, Círculo de Bellas Artes, Teatro Espanhol, Teatro de la Comedia, Café central e Palacio de los Deportes.

### **3.3.4 Indicadores macroeconômicos**

O Produto Interno Bruto a preços de mercado era, em 2006, de 182. 276. 510 (mil de euros) da Comunidade Autônoma de Madrid, já o PIB (Produto Interno Bruto) per capita, em euros é de 28, 064 mil (2005 est.), sendo que a cidade de Madrid possui um valor mais elevado que é de 33, 801 mil para os mesmo padrões acima. O indicador de renda disponível bruta da cidade de Madrid, per capita e em euros, é de 17. 245. 94 milhões.

Utilizando o mesmo padrão (mil de euros), a divisão do PIB nos setores da economia é de: 198, 334 para a agricultura e pecuária; 18, 984, 712 para a indústria; 17, 417, 611 para a construção; 45, 117, 883 para o comércio, hotelaria, transporte e comunicações; 48, 548, 103 para bens imobiliários e aluguéis, serviços às companhias e financeiros; e 31, 716, 839 para outros serviços.

Desses padrões, é interessante notar o grande volume no setor de serviços, o responsável por maior parte do PIB. Dentro deste setor a área de cultura e ócio dirige-

se para artes cênicas, musicais e audiovisuais. A arrecadação da Comunidade de Autônoma de Madrid em 2005 (valores absolutos em euros) com artes cênicas (teatro, dança e gênero lírico) foi de 93.954.970 para 338 representações; com as artes musicais (música clássica, sinfônica, de câmara e solistas, de coral, bandas e “rondallas”, popular) a arrecadação, sob os mesmos padrões, foi de 55.934.058 para 1441 apresentações; e por fim as artes audiovisuais (cinema e radio) com arrecadação de 136.607.263 sendo esse valor referente só ao cinema.

O destaque é o investimento em música sinfônica e popular, correspondendo a 7.561.078 e 27.434.914, respectivamente, sendo o terceiro e primeiro ao nível de investimento. Além das artes musicais, o cinema recebe grandes investimentos, também possuindo posição de destaque.

### **3.3.5 Dados políticos - legais**

Em termos políticos e legais, a Comunidade Autônoma de Madrid incentiva bastante a prática do lazer e o cultivo da cultura. Há na Comunidade um Conselho de Cultura, que é um órgão consultivo e participativo na área cultural para promoção da mesma, criado pela lei 6/1992, de 15 de julho, suplantado pelo artigo 44 da Constituição espanhola, o qual rege que é dever do governo interferir no livre mercado para possibilitar o acesso e a produção de todos os cidadãos à cultura.

Com relação às leis para empresas, entidades privadas promotoras de cultura, nota-se a ORDEN 2272/2006, de 26 de outubro, emanada do Ministério da Cultura e Desporto, que estabelece as regras para a concessão de financiamento a empresas privadas que se dedicam à música e às artes do espetáculo. Esse decreto destina-se: a apoiar a produção teatral dos projetos numa base anual; ao suporte para a produção de projetos teatrais de dois em dois anos; ao auxílio para a Bienal de programação teatral para empresários titulares de quartos; a apoiar a produção coreográfica dos projetos numa base anual; a ajuda à produção de projetos coreografada por uma base bienal; e ao suporte na produção de projetos musicais.

### 3.4. ANÁLISE DO AMBIENTE MERCADOLÓGICO DA ESPANHA

#### 3.4.1 Ambiente econômico-financeiro

Em termos econômicos e financeiros, a Espanha, logo a Comunidade Autônoma de Madrid, favorece-se da estabilidade econômica, muito por causa da União Européia. Desde a sua introdução na União Européia e a adoção a zona do euro, sua economia vem crescendo de forma equilibrada, apesar da recente crise financeira de crédito que foi iniciada nos EUA pelo setor imobiliário, porquanto a União Européia já tomou medidas emergenciais, além de que sua economia é sólida para enfrentar uma crise financeira e recessão mundial.

Mesmo não sendo a hora exata de pensar em investimentos, principalmente diretos, é necessário ressaltar que a Comunidade Autônoma de Madrid prioriza bastante as áreas de cultura, dando incentivos a quem trabalha nesta área, até para empresas privadas. Além do mais, a demanda por cultura nesta sociedade é muito grande o que garante a possibilidade de um bom retorno para os investimentos neste segmento.

#### 3.4.2 Ambiente sociocultural

Em termos sócio-culturais os espanhóis, especialmente os madrilenos, são ferozes consumidores de cultura e dão muito valor a isso. Há na cultura espanhola o culto ao ócio e ao lazer, o que torna o consumo da cultura uma atividade freqüente, rotineira e necessária para esse povo.

Há, porém, na cosmopolita cidade de Madrid e na sua comunidade autônoma, um forte fluxo de imigrantes latinos, o que contribui para o aumento da xenofobia, principalmente com os brasileiros. Essa tendência é crescente em toda a Europa e se reveste de uma visão estereotipada sobre os latinos, sobre os brasileiros que imigram

em busca de subempregos. Isso pode dificultar a difusão e a venda da cultura brasileira na Espanha.

### **3.4.3 Ambiente político e legal**

Em termos políticos e legais, com relação à cultura, a Comunidade de Madrid segue a mesma tendência já apontada pelos gastos financeiros e os aspectos sócio-culturais, sendo então amplamente aberta para quem deseja investir lá. Isso fica claro na criação do Conselho de Cultura e na ORDEN 2272/2006, de 26 de outubro do Ministério da Cultura e Desporto que ajuda quaisquer empresas privadas que queiram incentivar a cultura. Os incentivos não param aí, há inclusive bolsa que o governo local disponibiliza para projetos específicos como a produção cinematográfica.

### **3.4.4 Análise SWOT**

Os pontos fortes da empresa são a diferenciação em relação a outras empresas promotoras de cultura, tanto no aspecto de singularidade da cultura brasileira, quanto por pensar nos seus projetos culturais em termos de estratégia de comunicação. O que é levado ao mercado internacional, especificamente à Madrid, são manifestações culturais diferenciadas, como no caso do cantor Carlinhos Brown, ponto que atrai bastante a atenção dos consumidores madrilenos devido à singularidade de tais manifestações culturais.

A fraqueza primordial da empresa ocorre porque a filial da Janela do Mundo é ainda uma empresa muito recente, isto quer dizer que poderá ter dificuldade para adaptar-se bem, especialmente porque ainda não está totalmente estruturada internamente ao ponto de enfrentar grandes concorrências.

As oportunidades que o mercado oferece ficam claras ao se comparar os dados econômicos financeiros e os políticos legais. Assim é possível notar que os madrilenos

são ferozes consumidores de cultura, possuem renda para tal, e gastam significativamente com esse consumo, ademais, o Governo da Comunidade Autónoma é um fiel incentivador da cultura desenvolvendo projetos de bolsas para pessoas físicas ou jurídicas que queiram produzir cultura e incentivar a interação com outros locais.

Entretanto, há ameaças na inserção da empresa neste mercado. Uma delas – a mais impactante – é a imagem estereotipada do Brasil na Europa agregada à crescente xenofobia nos países europeus com relação aos latinos. Isso decore do fato de muitos latinos irem para a Europa em busca de subempregos, ou mesmo de trabalhos ilegais, como a prostituição. Por esta razão, pensar em como vender a cultura brasileira neste espaço, deve-se levar em consideração formas de atenuar essas ameaças de mercado.

### 3.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE POSICIONAMENTO DE IMAGEM

#### 3.5.1 Produto

##### 3.5.1.1 Linha de produtos e serviços

A empresa *Janela do Mundo* trabalha com um portfólio de soluções em comunicação que inclui o desenvolvimento de planejamento de marketing, desenvolvimento de planos de comunicação, produção de audiovisuais, produção de publicações, soluções de internet, soluções de mobile marketing, suporte na realização de eventos e de ações promocionais.

Para cumprir esse portfólio há um catálogo de produtos oferecidos aos clientes, em formato dirigido a eles, para audiovisuais, internet, mobile marketing e publicações. Os produtos audiovisuais são DVD musical, DVD corporativo, transmissão ao vivo, Clip de notícias, making of das produções, cobertura videográfica, produção para televisão (documentários, séries, programas, “programetes”). Os produtos para internet são o site, o mail marketing, o marketing viral e o aprofundamento de conteúdo online. Para

mobile marketing são o SMS, filmes e música para celular. Por fim, em publicações são produzidos catálogos, portfólios, relatórios, encartes e revistas.

### 3.5.1.2 Marca

A empresa *Janela do Mundo* que carrega a marca de mesmo nome, que é a pura transmissão do que pretende a empresa, ser uma janela aberta para o mundo da cultura brasileira, e baiana, em primeira instância. A proposta da marca é ser uma interação e cooperação de culturas, tornando-se referência em Madrid no que diz respeito à cultura brasileira.

Os produtos da *Janela do Mundo* são todos direcionados à promoção da cultura brasileira, seus clientes são por isso pessoas e empresas preocupados em divulgar a cultura local e interagir com outras culturas. Como consequência, a marca traduz a base cosmopolita e internacional que a empresa pretende ser, carregando esse nome pela intenção de abertura ao mundo. A marca é ainda uma referência direta ao público-alvo direto e indireto da empresa, pessoas e/ou empresas de mente aberta para a interação cultural, apaixonados por cultura, a fim de promovê-la no exterior e, conseqüentemente, levar consigo uma imagem positiva do Brasil para o mercado internacional.



### 3.5.1.3 Segmentação de mercado

As bases da segmentação de mercado utilizadas para a determinação do público alvo são a geográfica, demográfica, psicográfica e a comportamental, utilizando os dados geográficos e sócio-culturais como base no estudo.

A principal delas é a base de segmentação comportamental porque consumidores da Janela do Mundo são pessoas e empresas, de Madrid, interessadas em cultura, e consumidores habituais, diferenciando-se porque direcionam parte da renda ou dos investimentos para a produção de cultura.

O posicionamento de imagem da empresa se orientará também pela segmentação psicográfica, que diz respeito ao estilo de vida, padrões e visões dos consumidores finais e dos consumidores diretos. A imagem é posicionada para a grande maioria da população madrilena, levando-se em consideração o padrão de ferozes consumidores de cultura que revestem parte da renda e/ ou receita para esse tipo de consumo. Eles são exigentes e cosmopolitas.

### 3.5.1.4 Público Alvo

A divisão geral do público alvo foi baseada na configuração econômica e demográfica da Comunidade de Madrid. Para o posicionamento da imagem da empresa *Janela do Mundo* com filial em Madrid, o público será dividido em diretos e indiretos.

O público alvo direto são as empresas, no caso seus dirigentes, e pessoas promotoras de cultura, residentes em Madrid, interessados em investir em cultura e em soluções de comunicação, um público essencialmente heterogêneo e cosmopolita, formador de opinião, na faixa etária de 30 a 50 anos, que possuem estabilidade tanto financeira, quanto em suas carreiras. São consumidores exigentes, de fino trato e conhecedores das mais variadas manifestações culturais contemporâneas.

Ao seu turno, o público indireto é composto pelos consumidores finais dos projetos da empresa, os madrilenos residentes que se interessam por cultura. Pessoas de classe média e médio-alta que destinam parte de sua renda para o consumo freqüente de cultura, podendo ser estudantes, universitários, jovens em início de carreira ou com poucos anos de trabalho, a faixa etária varia de 20 a 30 anos. Eles possuem ainda alto grau de escolaridade, e por isso um pensamento muito crítico com relação às manifestações culturais, desejosos de novos conhecimentos sobre as mesmas.

#### 3.5.1.5 Posicionamento de mercado

O posicionamento da marca *Janela do Mundo* é a democratização cultural, a forma cosmopolita aberta às possibilidades culturais e a interação das mesmas do nível local ao internacional. A empresa, por ser originária do Brasil, é capaz de desenvolver trabalhos focados na cultura brasileira contemporânea, atraindo artistas e produtores brasileiros à Madrid.

#### 3.5.1.6 Diferenciação

A diferenciação é em primeiro lugar, o desenvolvimento de projetos e eventos cosmopolitas em relação à cultura; em segundo, o foco do trabalho com cultura contemporânea brasileira, e, por último, a capacidade de alinhar elementos de projetos e ferramentas de comunicação com a produção de eventos, o que contribuirá em muito para a promoção da cultura brasileira em Madrid.



### 3.5.2 Promoção

#### 3.5.2.1 Ferramentas de Comunicação

Por ser uma empresa nova no mercado espanhol, madrilheno, a pretensão da propaganda formulada é informar aos futuros consumidores existentes no mercado a nova empresa, com o objetivo de estabelecer uma demanda inicial que passará a caracterizar o próprio serviço e sua excelência, a partir do consumo inicial.

Informar ao público-alvo a existência da empresa é o ponto forte da propaganda que irá tentar chamar a atenção do consumidor para os produtos da empresa *Janela do Mundo*. A proposta essencial é associar a alta qualidade dos serviços de comunicação e dos produtos com a marca. É objetivo fundamental sedimentar a marca *Janela do Mundo* na mente dos seus consumidores como uma referência em manifestações culturais contemporâneas, focalizado no Brasil, como uma marca país de enlace com a marca empresarial. Assim, os objetivos fundamentais da comunicação são: informar ao mercado da sua existência; e tornar o público alvo fiel aos seus produtos.

Como há dois públicos distintos, mas complementares, a comunicação precisa ser diferenciada para cada um deles. Com relação ao público-alvo direto é preciso um contato mais próximo porque são eles os financiadores dos projetos, por isso ferramentas como o correio eletrônico direto e o telefone para a divulgação de projetos, o próprio site com um acesso especial para investidores, convite para festas e coquetéis de lançamento dos projetos podem ser úteis. Já para o público indireto, que serão os fixadores da imagem e quem a difundirá no mercado, é preciso uma comunicação mais agressiva, mas não direta. Como a empresa é uma intermediária de produtos finais ou serviços a melhor forma seria a associação da marca *Janela do Mundo* com os seus produtos. Seria interessante também investir em projetos que dessem prioridade a cultura brasileira, associando assim as duas marcas.

A propaganda pode ser um recurso secundário, utilizando-a no site e nos eventos promovidos pela empresa. A mensagem escolhida para a propaganda tenta ser, simultaneamente, direta e subliminar, pensando o outro lado como o outro lado do Atlântico, onde está o Brasil, a mensagem fala por si só e dialoga com a marca da empresa: “La cultura en la ventana de al lado”

As mídias de veiculação da comunicação para o público direto são a internet, o telefone e o contato pessoal, provavelmente, este é o mais efetivo. Já as mídias para o outro público irão variar a depender do projeto que esteja atrelado. Seguindo o mesmo pensamento, isso é também uma restrição aos veículos selecionados. Há na Espanha jornais que podem ser pensados como futuros veiculadores de campanhas como os jornais ABC (veiculados todos os dias), El Mundo e El país e as revistas do jornal ABC que traz a revista junto, a revista Muy Interesante, as revistas culturais. Revistas especializadas em cinema com a ACADEMIA, revista del cine español, a DIRIJIDO POR, também de cinema, as revistas de música RITMO e GOLDBERG.

### 3.5.2.2 Promoção de Vendas

O objetivo da promoção e vendas é colocar o público-alvo em contato com os produtos e serviços de modo que se tornem consumidores fiéis. Para iniciar o processo de entrada no mercado espanhol, é recomendada a realização do lançamento de algum projeto de grande visibilidade que esteja ou estará em desenvolvimento pela *Janela do Mundo* em Madrid.

São locais onde os eventos podem ser realizados: Teatro Real, Auditório Nacional de Música, Teatro Monumental, Teatro de la Zarzuela, Centro Cultural de la Villa, Teatro de la Abadía, Círculo de Bellas Artes, Teatro Espanhol, Teatro de la Comedia, Café central e Palacio de los Deportes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalmente, após o desenvolvimento dos capítulos da monografia é possível retirar algumas conclusões a respeito das indagações apresentadas na introdução da pesquisa. O que se pode extrair da pesquisa é que a associação da imagem das empresas - as que iniciam seus investimentos no mercado internacional - com a imagem dos países de origem pode gerar bons benefícios no posicionamento da imagem no mercado internacional. Essa imagem dos países de origem pode ser uma imagem pré-elaborada pelo próprio governo, constituindo-se neste caso como uma “marca-país”, podendo ser uma apreciação primária e não trabalhada.

Pensando nesta hipótese, a estratégia de comunicação, definida como sendo uma vertente da estratégia empresarial na qual é necessário pensar a comunicação da empresa com os seus públicos internos e externos deve ser feita através de uma linguagem concisa, clara e objetiva, independente do meio em que será propagado. A estratégia de comunicação varia de acordo com os objetivos e fundamentos da empresa, não podendo então ser pré-formulada, necessitando ser pensada dentro da lógica empresarial.

A comunicação desenvolvida pela empresa é afetada diretamente pela sua imagem perante o público, em especial, consumidores. A imagem é uma visão subjetiva da realidade, que envolve elementos simbólicos presente nas mensagens e, na interação com os indivíduos, produz valorações. Existe uma imagem para cada indivíduo, mas essas imagens mantêm concisão umas com as outras, o que possibilita que haja uniformidade, podendo, assim, ser estudada a imagem de uma instituição ou de uma pessoa. No caso das empresas a imagem repercute-se principalmente pela marca, mas não é só aquela que forma esta.

Posicionar a imagem da empresa em um mercado internacional pressupõe um posicionamento já definido no mercado interno, além de um conhecimento prévio do mercado em que se pretende entrar. Isso pode ser facilitado associando o país de origem da empresa com a imagem dela, caso a imagem seja positiva, ou pelo menos tenha aspectos positivos. Assim, pensa-se em uma “marca-país”, que pode já ter sido

formatada ou não, como elemento estratégico de associação e interação, capaz de alavancar a empresa. Portanto, ao posicionar a imagem de uma empresa brasileira no mercado internacional é preciso organizar qual é a imagem do Brasil que irá se associar com relação aquele produto.

É esse o caso da empresa brasileira *Janela do Mundo* que abriu recentemente uma filial em Madrid. A empresa já possui um posicionamento de imagem no mercado brasileiro desenvolvido, mas ao transpor para outro mercado, muitas diretrizes são perdidas e precisam ser reformuladas para as especificidades mercadológicas. Como se trata de uma empresa que lida fundamentalmente com cultura brasileira contemporânea, a associação da imagem do Brasil a sua pode trazer bons resultados se afastados os aspectos negativos da imagem brasileira neste país.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BALMER, J. Corporate brand cultures and communities. In: SCHROEDER, J.; SALZER-MORLIG, M. (Ed.). **Brand culture**. London and New York: Routledge. 2006, p. 34-49.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BUENO, Wilson Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.

BURGER, Chester. Como enfrentar a empresa. In: **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Harvard Business Review. Tradução Talita Macedo Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999 – 9. Reimpressão.

BURNETT, John. **Introduction to marketing communication: an integrated approach**. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River: New Jersey, 1998.

DIAZ BORDENAVE, Juan E.; CARVALHO, Horacio Martins de. **Comunicação e planejamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1979.

GARY, M. Erickson; JOHNY, K.; CHAO, J.; CHAO, P. Image Variables in Multi-Attribute Product Evaluations: Country-of-Origin Effects. **Journal of Consumer Research**. Volume 11, Issue 2, Page 694, Sep 1984. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/2488975> >. Acesso em 13 de dez. 2008.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID. Disponível em: <<http://www.madrid.org/iestadis/> >. Acesso em 4 de nov. 2008.

KAPLAN, Burton. **Comunicação estratégica: a arte de transmitir idéias**. Rio de Janeiro: LTC, 1993.

KEEGAN, Warren J. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MATTELART, Armand. **Comunicação - mundo**: história das idéias e das estratégias. Petrópolis: Vozes, 1994.

MIHALACHE, Silvana.; VUKMAN, Polona. **Composition with country corporate brands**. Masters Thesis in Businesses Administration – Strategy and culture. Linkoping, p. 1-150, 2005. Disponível em: < [http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn\\_nbn\\_se\\_liu\\_diva-2744-1\\_\\_fulltext.pdf](http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_liu_diva-2744-1__fulltext.pdf) > Acesso em 12 dez. 2008.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PINHEIRO, Duda. **Comunicação integrada de marketing**: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo-SP: Summus, 1996 p.148 (Coleção Novas Buscas em Comunicação, 53).

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 2. ed. São Paulo: Summus, c1986.

SANTAELLA, Lucia; NOTH, Winfried. **Imagem**: cognição, semiótica, mídia. São Paulo: Iluminuras, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura - poder - comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, c1992.