



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

Pedro Luiz Marcondes de Oliveira Sobral

Rio de Janeiro/RJ
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

A construção de Marca e Posicionamento no processo de fusões como ferramentas essenciais no desenvolvimento e integração de uma nova cultura organizacional: um estudo de caso da Raízen, *joint-venture* entre Shell e Cosan.

Pedro Luiz Marcondes de Oliveira Sobral

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof. Mestre Amanda Fontoura Zanotto Ribeiro

Rio de Janeiro/RJ
2014

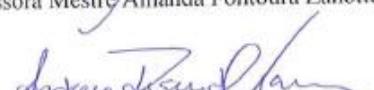
**A construção de Marca e Posicionamento no processo de fusões como ferramentas
essenciais no desenvolvimento e integração de uma nova cultura organizacional:
um estudo de caso da Raízen, joint-venture entre Shell e Cosan.**

Pedro Luiz Marcondes de Oliveira Sobral

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por


Professora Mestre Amanda Fontoura Zanotto Ribeiro


Prof. Mestre Andréia de Resende Barreto Vianna


Prof. Mestre Camila Augusta Alves Pereira

Aprovado em: 09/12/2014

Grau 30,0

Rio de Janeiro/RJ
2014

MARCONDES DE OLIVEIRA SOBRAL, Pedro Luiz.

A construção de Marca e Posicionamento no processo de fusões como ferramentas essenciais no desenvolvimento e integração de uma nova cultura organizacional: um estudo de caso da Raízen, joint-venture entre Shell e Cosan. / Pedro Luiz Marcondes de Oliveira Sobral – Rio de Janeiro; UFRJ/ECO, 2014.

55f.

Monografia (graduação em Comunicação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2014.

Orientação: Amanda Fontoura Zanotto Ribeiro

1. Cultura corporativa. 2. Posicionamento. 3. Raízen. I. FOUNTOURA ZANOTTO RIBEITO, Amanda. II. ECO/UFRJ III. Publicidade e Propaganda IV. A construção de Marca e Posicionamento no processo de fusões como ferramentas essenciais no desenvolvimento e integração de uma nova cultura organizacional: um estudo de caso da Raízen, joint-venture entre Shell e Cosan.

Este trabalho é dedicado a todos os professores pelos quais passei durante minha formação e especialmente à minha mãe Maria Aparecida Marcondes de Oliveira que me assegurou a maior riqueza de todas: a educação.

AGRADECIMENTO

Agradeço a todos os professores e amigos que fiz durante a graduação na Escola de Comunicação UFRJ. Sem dúvida, levarei grandes lições para o resto da vida no lado profissional e pessoal. Agradeço também minha mãe pela constante dedicação em me dar sempre a melhor educação, que sem dúvida é o único caminho para um mundo mais justo.

MARCONDES DE OLIVEIRA SOBRAL, Pedro Luiz. **A construção de Marca e Posicionamento no processo de fusões como ferramentas essenciais no desenvolvimento e integração de uma nova cultura organizacional: um estudo de caso da Raízen, joint-venture entre Shell e Cosan.** Orientador: Amanda Fontoura Zanotto Ribeiro. Rio de Janeiro, 2014. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Nome da universidade. 55f.

RESUMO

Como tendência de mercado, fusões e aquisições de grandes empresas não são raras de acontecer. Estes processos contam com a comunicação para conseguir passar a todos os seus públicos (interno e externo) o propósito da transição. Portanto, este trabalho aborda o importante papel da cultura corporativa em fusões a partir dos conceitos de marca e posicionamento, especialmente na era atual do Marketing 3.0, voltada para os valores. Para tal, foi analisado o estudo de caso da empresa Raízen, joint-venture entre a Shell e Cosan formada em 2011 no Brasil. Foram utilizados material da *web* e entrevista com funcionário da organização referente a construção da marca.

Palavras-chaves: Cultura corporativa; posicionamento; Raízen

ABSTRACT

As market trends, mergers and acquisitions of large companies are not rare to happen. These processes count on communication to hand in to all the publics (internal and external) the reason of the transition. Therefore, this paper discusses the important role of corporate culture in mergers based on the concepts of brand and positioning, especially in the current era of Marketing 3.0, values-driven. Hence, it was analyzed the case of Raízen company, which is a joint-venture between Shell and Cosan founded in 2011 in Brazil. Web material and an interview with an employee were used as methodology.

Key-words: Corporate culture, positioning, Raízen

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de atuação da Raízen no Brasil:	p. 20
Figura 2: Etapas de uma marca até sua ressonância	p.24
Figura 3: Ilustração explicativa para a fusão	p. 34
Figura 4: Marca Raízen	p.36
Figura 5: Essência da marca	p.36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fusões e aquisições no setor de combustíveis no Brasil	p.15
Quadro 2: Comparativo entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0	p. 28
Quadro 3: Market share de combustíveis no Brasil	p. 33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: 8 maiores barreiras no processo de fusão p. 16

Tabela 2: Preocupações dos executivos nos primeiros dias de fusão consolidada p. 16

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	p.13
1.1 Objetivo.....	p.14
1.2 Justificativa.....	p.15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	p.18
2.1 Conceitos de cultura organizacional.....	p.18
2.1.1 Conceito de marca	p.20
2.1.2 Identidade da marca e <i>brand equity</i>	p.22
2.2 Posicionamento de marca.....	p.24
2.3 As três eras do Marketing.....	p27
3. METODOLOGIA	p.29
3.1 Método de coletas de dados.....	p.29
3.1.1 Entrevista em profundidade.....	p.29
3.2 Limitações.....	p.30
4.0 ESTUDO DE CASO: RAÍZEN.....	p.31
4.1 <i>Joint-venture</i>: histórico e conceito.....	p.31
4.2 Raízen – uma joint venture entre a Shell e a Cosan.....	p.32
4.3 Construção da marca Raízen.....	p.35
4.3.1 Visão, Missão e Valores.....	p.37
4.3.1.1 Missão da Raízen.....	p.38
4.3.1.2 Visão da Raízen.....	p.38
4.3.1.3 Atitudes da Raízen.....	p.39
4.3.2 Posicionamento e sustentabilidade.....	p.40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	p.43
REFERÊNCIAS.....	p.46
APÊNDICE	p.52
ANEXO.....	p.53

1.0 INTRODUÇÃO

Fusões e aquisições entre empresas têm sido cada vez mais recorrentes no mercado mundial. Elas surgem de uma necessidade por busca de novos mercados-consumidores ou para alcançar maior penetração e *share of market*. Porém, muitas estratégias globais de empresas multinacionais podem não ser tão bem sucedidas em certos mercados locais, pois podem ocorrer conflitos em relação às diferenças culturais e outros processos. Desse modo, entre os desafios a serem enfrentados pelas organizações que adotam essas estratégias existe a questão ligada à construção de uma marca e posicionamento que possam integrar às diferenças culturais e criar uma cultura corporativa própria.

As estratégias são caminhos adotados pelas organizações para alcançarem seus objetivos corporativos. Nesse sentido, Porter (1989, p. 34) define estratégia como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”. Para Chandler (1962, p. 13), “estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação dos recursos para atingir esses objetivos”.

A partir dos conceitos apresentados, pode-se considerar as *mergers* (fusões), *acquisitions* (aquisições) e *joint-ventures* (empreendimento conjunto) como estratégias que visam a penetração e conquista de novos mercados a fim de diminuir os riscos dos investimentos.

As fusões de empresas se intensificaram a partir dos anos 90 e representaram importante papel na economia mundial e particularmente no Brasil, a partir da crescente internacionalização da economia no processo da globalização.

O Brasil tem apresentando na última década exemplos das tendências mercadológicas apresentadas a cima. Em diversos setores, o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), vem trabalhando como árbitro nas negociações relacionadas às aquisições e fusões aprovando ou não as operações. Alguns exemplos desses negócios no Brasil foi a aprovação, em 2009, da fusão entre Sadia e Perdigão, que deu origem a empresa Brasil Foods (BRF), uma das maiores do mundo no segmento de alimentos de frigorífico.

Ainda no ramo de alimentos, a empresa suíça Nestlé adquiriu a brasileira Garoto em 2002, porém essa aquisição não foi autorizada pelo CADE sob o argumento que a maior empresa de alimentos e bebidas do mundo teria o monopólio de chocolates no Brasil e teria o controle de 88,5% do mercado das coberturas de chocolate sólidas, 75,9% dos tabletes e barras e 66% das caixas de bombom (THUSWOHL, 2014). Depois de um período de negociações e adequações a aquisição foi autorizada em 2007.

Mais recentemente em 2014, o Grupo CRM, detentores das marcas Kopenhagen e Chocolates Brasil Cacau, anunciou a formação de uma *joint-venture* com a empresa suíça Lindt & Sprüngli.

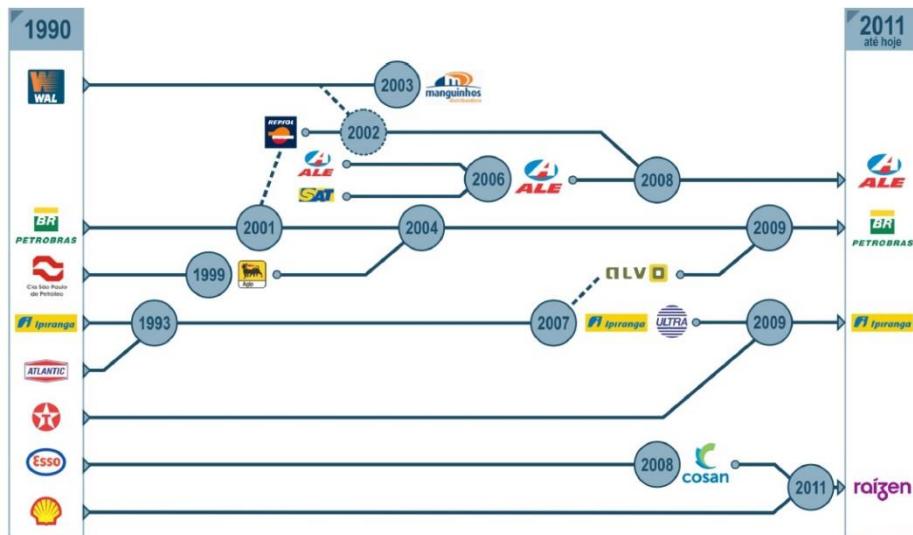
[...] a suíça Lindt tem na parceria com o Grupo CRM o objetivo de obter acesso mais rápido ao mercado brasileiro que é muito peculiar pela regionalização e hábitos de consumo. Por outro lado, o Grupo CRM vê na associação das marcas a oportunidade de explorar nichos específicos do mercado que surgiram com o amadurecimento do consumidor brasileiro. (GRUPO, 2014).

1.1 Objetivo

No Brasil, um dos setores percursores no processo aquisição, fusão ou criação de empresas a partir de *joint-ventures*, é o de combustíveis e energia. Suas movimentações comerciais envolvem grande quantia monetária além de interferir em um grande número de empregados, vide a mão de obra demandada para toda a exploração e comercialização para os consumidores seja no mercado do Varejo, Aviação ou *Business to Business*.

O quadro 1 do Sindicato de Combustíveis (SINDICOM) ilustra as movimentações que aconteceram desde a década de 90 no país.

Quadro 1: Fusões e aquisições no setor de combustíveis no Brasil



Fonte: SINDICOM, 2013.

Diante dessas informações, esse estudo tem como objetivo **conhecer o processo de construção de marca e posicionamento de uma empresa *joint-venture* e como ela utiliza esses elementos para construir uma cultura organizacional frente aos públicos interno e externo.**

Para isso será realizada um pesquisa bibliográfica e um estudo de caso da empresa Raízen, *joint-venture* da área de combustíveis e energia, formada pela Shell e Cosan.

1.2 Justificativa

O processo de fusão e aquisição de grandes companhias é grande e complexo, e por isso é dividido em três etapas que possuem o intuito o comum de planejar a integração nos aspectos tangíveis e intangíveis da F/A (fusão aquisição) e JV (*joint-venture*). As etapas são: pré *deal* (anterior), plano dos 100 primeiros dias e pós *deal* (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2009).

A empresa PwC, que atua no ramo de consultoria, lançou em 2009 um estudo de F/A no Brasil entre os anos de 2008 e 2009 a cerca das barreiras e fatores críticos durante a fase de mudança das empresas. No estudo, foi realizada uma pesquisa com executivos de 100 empresas nacionais que haviam passado recentemente pelo processo. Conforme tabela 1, a pesquisa destacou as oito maiores barreiras do processo e pode-se

observa que 63% das barreiras evidenciadas pelos executivos estão relacionadas aos aspectos intangíveis da F/A que dizem respeito à cultura organizacional e a comunicação entre funcionários e clientes.

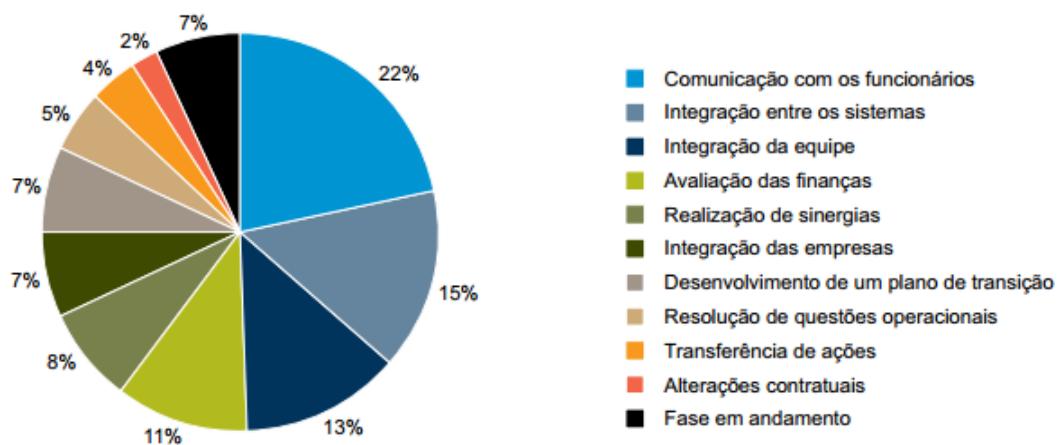
Tabela 1: 8 maiores barreiras no processo de fusão

8 maiores barreiras	Porcentagem de respostas
Tempo de integração	23
Diferenças culturais	21
Comunicação interna	19
Gestão de expectativas	15
Integração operacional (pessoas, TI, processos)	9
Questões contratuais	6
Aporte financeiro	5
Longo prazo no fechamento do negócio	2

Fonte: PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2009

A consultoria PwC indica, pela pesquisa, quais as preocupações dos executivos nos primeiros dias onde funcionários de empresas diferentes passam a trabalhar juntos em prol do mesmo objetivo. A tabela 2 evidencia que a comunicação e a integração são grandes desafios a serem superados no processo de F/A. “Comunicação com os funcionários”, “Integração da equipe” e “Integração das empresas” somam 42% das preocupações.

Tabela 2: Preocupações dos executivos nos primeiros dias de fusão consolidada



Fonte: PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2009

Como evidenciado, em formações de novas companhias, o desafio de manter-se uma cultura corporativa que impeça a falta da integração entre os empregados envolvidos é de extrema importância para que não haja perda de recursos humanos, insatisfação com a nova empresa e frustração de expectativas.

O que é exatamente uma cultura corporativa? A maioria dos executivos teria dificuldades para encontrar palavras que descrevessem esse conceito impreciso, que alguns definem como ‘a experiência, as histórias, as convicções e as normas compartilhadas que caracterizam uma empresa’. Entretanto, basta entrar em qualquer empresa e a primeira coisa que você nota é a cultura corporativa – a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem umas às outras e como cumprimentam os clientes. (KOTLER; KELLER, 2006).

É importante que a nova cultura corporativa, respeitando as heranças das empresas de origem, evidencie que agora há uma nova empresa e identidade. A quebra das diferenças culturais deve fazer parte do planejamento estratégico da companhia porque é de extrema importância que seus empregados trabalhem juntos e que não haja a cultura da rivalidade no ambiente de trabalho, pois como nos exemplos de fusões brasileiras apresentados, empresas podem deixar de serem concorrentes para trabalharem em equipe.

A importância de uma cultura corporativa sólida ultrapassa o ambiente interno. É também uma ferramenta para transmitir seriedade e a forma de atuação aos ambientes externos – *stakeholders* e acionistas.

Como ferramenta para identificação corporativa, Cahen (1990) defende que é através da comunicação adequada que empresas podem comunicar o benefício das mudanças. A criação de uma nova marca corporativa e o posicionamento da mesma fazem parte do processo de comunicação.

2.0 REFERENCIAL TEÓRICO

“O que acontece quando culturas conflitantes se defrontam em uma *joint-venture* ou em uma fusão?” (KOTLER; KELLER, p. 49) Para descontruir este conflito, estudiosos apontam a comunicação como ferramenta adequada para identificação corporativa (CAHEN, 1990). De acordo com Bitencourt (2004), o processo de comunicação é importante para despertar nos empregados um sentimento de participação nas mudanças, muitas vezes resgatando a confiança perdida pelas decisões tomadas na fase inicial da fusão.

Faz parte da comunicação a marca e seu posicionamento. Em movimentações de mercado quando cria-se novas empresas é necessário também construir uma nova marca e, consequentemente, o seu posicionamento. A marca ganha grande importância quando empresas percebem que necessitam de uma ferramenta de comunicação que transmita aos seus clientes, parceiros e colaboradores suas qualidades e razões para serem escolhidas entre tantas outras. Segundo Kapferer (2004) uma marca gera benefícios na mente dos seus consumidores por meio de ideias de superioridade e exclusividade de algo de valor e ligação emocional.

Não se deve levar em conta, neste processo de construção de cultura corporativa integrada a comunicação, marca e posicionamento, apenas a percepção do seu público externo, mas também do seu público interno. “As empresas precisam usar com seus empregados a mesma abordagem de contar histórias que usam com seus consumidores” (BENDAPUDI apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN. 2010 p. 81). A marca e cultura corporativa somadas ao posicionamento influenciam os públicos interno e externo.

2.1 Conceitos de cultura organizacional

Entender a cultura de uma organização não é simples, pois cada empresa possui suas particularidades e elementos que influenciam seus colaboradores. “A cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distribuir diferentes coletividades” (SROUR, 2005, p. 212).

Cada empresa possui sua própria cultura organizacional presente no cotidiano de seus colaboradores. Percebe-se que o ambiente organizacional é influenciado por diversas culturas levadas pelos seus membros a partir de experiências profissionais

anteriores e também pessoais, entretanto, apesar desta mistura cultural há de surgir uma cultura única que é definida como cultura organizacional. Em alguns casos, esta é influenciada pela cultura do fundador da empresa, conforme Silva e Zanelli (2004 p. 425) explicam: “Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais”. Em formações de *joint-ventures*, por exemplo, quando uma das empresas possui uma forte cultura organizacional influenciada pelo seu fundador, como em casos de empresas familiares, e a outra metade da fusão vem de uma cultura de capital aberto e internacional pode-se identificar um choque cultural para a formação desta terceira empresa. A fim de evitar este atrito entre culturas distintas, “para que haja mudança é preciso que a estrutura, as políticas e as práticas organizacionais sejam transformadas de forma duradoura, ou seja, que o curso da história organizacional seja afetado” (SROUR, 2005, p. 374).

Robbins (2005) diz que a cultura organizacional tem papel de definir fronteiras criando distinções entre uma organização e outra, proporcionar a identidade da organização, facilitar o compromisso dos funcionários com os objetivos da organização e estimular a estabilidade do sistema social. Desconstruir tais barreiras de diferenciação é justamente a dificuldade que empresas oriundas de fusões e/ou aquisições encontram para unir seus colaboradores. Conforme Barbosa (2002) pode-se atribuir à cultura organizacional o papel de fixação e de dissociação de uma organização no ambiente de competitividade. A cultura organizacional define a maneira que a empresa se comporta diante transformações e quais estratégias ela define e por isso ela é de suma importância para determinar o nível de competitividade frente às demais empresas.

Existem alguns elementos a se considerar para desvendar a cultura corporativa: desde o momento da fundação de uma empresa, passando pelo seu contexto político-econômico e os valores adquiridos ao longo do tempo. Esses fatores servem de base para compreender a natureza da organização, suas metas e objetivos.

De acordo com Lacombe (2011), a cultura equivale ao modo de vida da organização. Ela define os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões. Ainda segundo o autor, a cultura corporativa pode ser definida como um conjunto de crenças, costumes e valores compartilhados que definem as ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida da organização formando assim sua identidade.

Motta (2011) afirma que a cultura é a forma expressiva de um projeto; uma missão a que os membros da organização devem aderir. Em casos de novas formações corporativas, o projeto pode ser o novo rumo traçado pelos líderes da empresa. Deste modo, é inevitável a influência da cultura organizacional nas atitudes cotidiana, e consequentemente, na direção de negócios da companhia.

Grandes empresas que atuam em diferentes localidades, como a Raízen (evidenciado na Figura 1) trabalham com a comunicação corporativa como aliada sendo ela essencial para o fortalecimento de identidade.

Figura 1: Mapa de atuação da Raízen no Brasil



Fonte: Raizen.com

A criação de uma nova marca corporativa pode ser o caminho para a maior identificação por parte dos clientes, fornecedores, *stakeholders* e também dos colaboradores, que neste processo de desenvolvimento de uma nova cultura e marca,

são público-alvo, portanto, podendo ser nominados como consumidores. A marca é, portanto, aliada da cultura corporativa.

Para estabelecer conexão com os seres humanos, as marcas precisam desenvolver um DNA autêntico, o núcleo de sua verdadeira diferenciação. Esse DNA refletirá a identidade da marca nas redes sociais de consumidores. A personalidade de marca com DNA singular será construída ao longo da sua vida. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 39).

Para que os colaboradores, “na realidade, os consumidores mais próximos das práticas da empresa” (Idem, p.81), aceitem a nova marca e os valores transmitidos para esta nova cultura, é preciso que a identidade da marca esteja de acordo com o seu posicionamento na mente deste público-alvo. Os autores ainda ressaltam que em países como o Brasil, esta questão é ainda mais relevante, pois “os profissionais nos mercados emergentes [...] estão interessados nos empregadores que cumprem as promessas da marca internamente, ou seja, em empresas com uma boa cultura.” (Idem, p.87).

Sendo assim, as empresas oriundas de fusões devem inicialmente direcionar seus esforços para a construção de uma marca corporativa sólida e que gere credibilidade. A mesma marca servirá como aliada no discurso desta nova empresa frente aos seus funcionários, clientes, formadores de opinião e acionistas.

2.1.1 Conceito de marca

A força da marca atingiu uma importância essencial para a identificação e diferenciação de concorrentes, pois entre tanta comunicação e exposição de mídia é a marca que age para “identificar uma empresa, produto ou serviço dentre seus concorrentes” (KOTLER; KELLER, 2006, pag. 269). Na sociedade atual, a marca é o maior valor das empresas e é de extrema importância que as companhias tenham esta percepção pois na era da hipercomunicação e superexposição da mídia, é preciso utilizá-la para transmitir os valores de forma mais simples e ágil possível.

De acordo com Dias (2003, p. 109), "Marca é uma letra, uma palavra, um símbolo ou qualquer combinação desses elementos, adotada para identificar produtos e serviços de um fornecedor específico". Com conceito similar, marca foi definida pela *American Marketing Association* como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um

fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciar os dos de outros concorrentes" (Pinho apud LAUX; ALMEIDA; PEREIRA, 2006, p. 5).

Entretanto, a marca não é apenas um elemento diferenciador. Além desta função, para Christopher e Aaker (1996, apud ZAUNER; KOTLER; FINK, 2012) as marcas entregam aos consumidores valores e personalidades próprios.

Exemplificando formas de construção de marca, Dias (2003. p.7) apresenta as seguintes alternativas e conceitos:

- a) Marca nominal: Aquela que designa um produto e pode ser expressa em palavras (por exemplo, Nescafé, Yopa, Passatempo).
- b) Marca de família: Uso da mesma marca nominal para toda uma linha de produtos (por exemplo, Nescau, como marca de uma linha de produtos derivados do chocolate — o achocolatado, a barra de chocolate, o biscoito de chocolate).
- c) Extensão de marca: Prática de usar uma marca existente para um novo produto (por exemplo, sabonete e xampu Vincilia; leite e biscoito Parmalat).
- d) Marca de fabricante: Nome legal de uma empresa. Algumas empresas utilizam a marca de fabricante para designar seus produtos (por exemplo, Parmalat, Arisco).
- e) Marca própria: Estratégia de marca utilizada pelas empresas distribuidoras ou varejistas para vender produtos fabricados por terceiros, em geral empresas desconhecidas, visando diferenciação, fidelização dos clientes, bem como poder de barganha em relação às grandes marcas, líderes de mercado. A marca do produto é a própria marca do varejista ou distribuidor (por exemplo, Carrefour) ou é criada uma nova marca de propriedade do varejista.
- f) Marca de terceiros ou licenciada: O uso de uma marca conhecida, por meio de um contrato de licenciamento, para designar um produto, como nomes de artistas ou personalidades (por exemplo: Xuxa, Michael Jordan), personagens de filmes e desenhos animados (por exemplo: Mickey, Minnie, Mônica) ou, ainda, marcas de fabricante (por exemplo: Nike).
- g) Marca registrada: Marca que foi registrada legalmente (por exemplo: Nestlé).

Segundo Kapferer (1992), "[...] marca é um conceito falsamente simples, já que alguns falam em nome conhecido de produto, outros falam em valor agregado, imagem, promessa, valores, e outros ainda declararam ser um símbolo de diferenciação do produto e valorização do consumidor" (apud MUNIZ; MARCCHETTI, 2006, p. 2).

Desta forma, não sendo existente um conceito universal para marca, este trabalho, por meio das citações mencionadas, entende a mesma como um elo entre

empresa e cliente. O objetivo da marca é agregar valor ao seu cliente para abrir vantagem competitiva e para isto, é necessário conseguir a maior identidade da marca por parte do cliente possível.

2.1.2 Identidade da marca e *brand equity*

Com o objetivo de ser facilmente reconhecido na sociedade da hipercomunicação e conquistar familiaridade ao cliente é preciso que a marca tenha sua própria identidade.

A identidade de marca, (...) representa um conjunto exclusivo de associações que a empresa ambiciona criar ou manter na mente dos consumidores. Tal identidade deve auxiliar no estabelecimento de um relacionamento entre a marca e um cliente por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou de auto expressão. (LAUX; ALMEIDA; PEREIRA, 2006, p. 5).

Quando evidenciada uma grande familiaridade de imagens entre marca e cliente tem-se o conceito de “identificação da marca”, que para Tildesley e Coote, (2009) é uma forma de demonstração de proximidade, escolha e preferência por parte do consumidor.

A marca se aproximando cada vez mais das necessidades sociais e psicológicas do consumidor assim como o seu poder de distinção fazem parte do escopo de *branding*, cuja função é “dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças” (KOTLER; KELLER, 2006. p.269). Na mesma linha de raciocínio, Pavitt (2003, p. 21) explica que “*branding* é principalmente o processo de afixar um nome e uma reputação para algo ou alguém”.

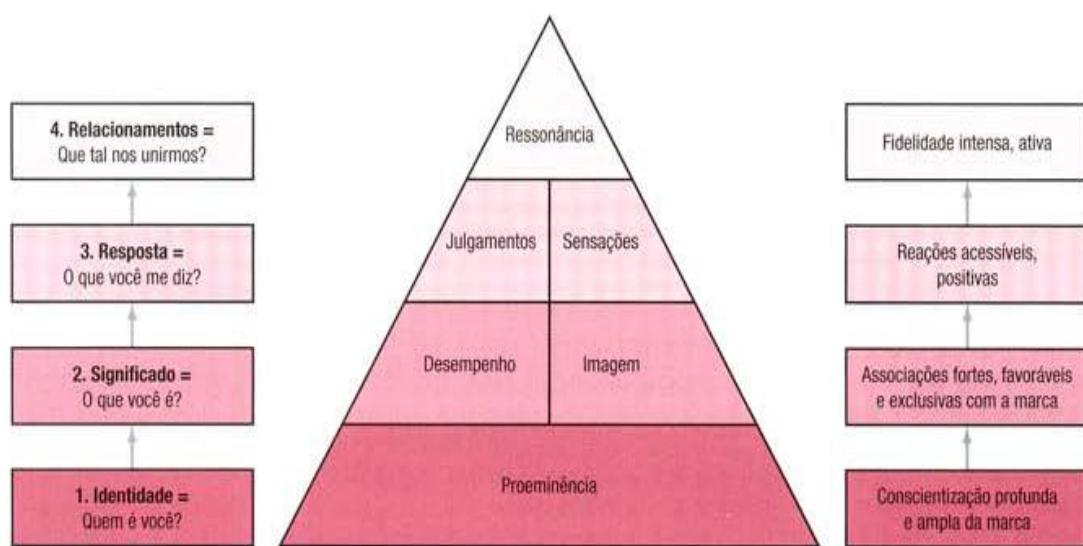
A identificação e percepção simbólica dos valores da marca por parte do consumidor evidencia o conceito *brand equity*:

o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ ou para os consumidores dela. (AAKER, 1998 p.28).

Aaker (idem) apresenta os cinco ativos, que em sua concepção, diminuem ou aumentam o valor que a marca agrega ao produto ou serviço. São eles: fidelidade à marca, conscientização da marca, percepção de qualidade, associações de marca e outros ativos como patentes, marcas registradas e relacionamentos de canal.

Kotler e Keller (2006) apresentam a Ressonância de Marca como modelo de *brand equity*. O modelo, ilustrado na Figura 2, evidencia de forma ascendente as etapas que uma marca percorre até chegar ao estágio de ressonância, sendo ele caracterizado pela fidelização intensa e ativa de seus consumidores. O lado esquerdo da figura indica os estágios do modelo de Ressonância da Marca enquanto o lado direito traduz emocionalmente a associação de cada estágio com a percepção do consumidor frente à marca.

Figura 2: Etapas de uma marca até sua ressonância



Fonte: KOTLER; KELLER, 2006.

Os autores defendem que o primeiro estágio é o de “Identidade” – apresentar a marca e logo em seguida assegurar a identificação da mesma por parte dos clientes onde “a proeminência da marca está relacionada à frequência e à facilidade com que ela é evocada” (KOTLER; KELLER, 2006, p.275). Após esta identificação, o “Significado”; ou seja, a marca deve passar os seus valores tangíveis e intangíveis ao consumidor. O cliente analisa o desempenho do produto ou serviço assim como a imagem da marca e se esta lhe atende às necessidades e desejos. O consumidor no terceiro estágio, por sua vez, irá responder se estes valores e imagens da marca são bem percebidos. A percepção acontece através das avaliações pessoais e emocionais do cliente sendo ilustradas pela Figura como “julgamento” e “sensação”. Caso haja uma boa percepção e identificação entre marca e cliente, o topo da pirâmide evidencia o relacionamento entre os dois.

Portanto, no modelo apresentado de *brand equity*, “a ressonância se caracteriza em termos de intensidade ou profundidade do vínculo psicológico dos clientes com a marca, bem como do nível de atividade gerado por essa fidelidade” (idem, p. 275).

Para Strunck, (2001, p 32), o *brand equity* se dá quando o consumidor se convence das qualidades e particularidades relacionadas à marca fazendo com que ele a escolha dentre a gama de variedades de outras marcas da mesma categoria da mercadoria que ele quer consumir.

Tendo base os conceitos apresentados, entende-se que a construção de uma nova marca corporativa passa pelos mesmos processos de uma marca de produto varejista, por exemplo, a fim de conseguir máxima fidelização do público. Tal fidelização e aproximação são conquistadas a partir da diferenciação comunicada pela marca, ou seja, do seu posicionamento.

2.2 – Posicionamento de marca

Ficou evidente, conforme a cima, o inevitável esforço pelos profissionais da área de comunicação e marketing em diferenciar suas marcas estrategicamente, especialmente na sociedade contemporânea com tanta exposição de comunicação e mídia de produtos e empresas.

O conceito de posicionamento se configura com um dos mais importantes no ramo da propaganda atual. Apesar do histórico obscuro acerca da sua teorização, o conceito foi formulado por Al Ries e Jack Trout (1997) e evoluiu a partir de discussão sobre segmentação de mercado, público-alvo e estruturas de marketing.

Na era da hipercomunicação os autores defendem ser crucial estar em primeiro lugar na mente do consumidor em potencial (*prospect*) reafirmando a ideia de ganhar *share of mind* antes do *share of market*. Tão importante é esta linha de raciocínio para Ries e Trout, que eles defendem a criação de uma nova categoria, caso não seja líder, por parte da própria marca para que essa alcance a liderança. “O Marketing na era do posicionamento, é muito mais uma guerra entre categorias de produtos do que entre produtos ou marcas” (REFKALEFSKY, 1999, p2).

Ries e Trout (2000) classificaram a propaganda até os anos 50 como era do produto cujos anúncios falavam sobre as características e benefícios físicos do mesmo. Os publicitários utilizavam da comunicação USP (*Unique Selling Proposition* —

Proposição Única de Venda). Esta comunicação foi sendo desconstruída com a chegada de produtos com as mesmas características. A era da imagem surge, então, com o objetivo de apelar para o lado emocional do consumidor deixando as funcionalidades dos produtos em segundo plano. Entretanto o mesmo acontece como na era anterior: a maioria das propagandas aderiu a tendência dos anúncios fantasiosos e isto deixou de ser diferenciador. Chegada a era do posicionamento, observa-se a forte importância da estratégia, pois é a concorrência que orienta a propaganda levando em consideração a existência da grande quantidade de produtos e serviços concorrentes. Em Ries e Trout (2002, p. 2), posicionamento “[...] é o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”.

Enxergar a maneira que o consumidor percebe e aloca marcas em sua mente passou a ser fundamental. “É o que você faz com a mente do cliente potencial.” (RIES; TROUT apud 1982 KOTLER; KELLER 2006 p. 322).

Kapferer (1992, p. 96) entende o posicionamento quando se exalta as características distintas que difere a marca dos seus concorrentes e se aproxima do seu público-alvo. O autor diz que “posicionamento é o ato de relacionar uma faceta de uma marca a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos de consumidores” (Idem, p. 172).

O posicionamento passa a ser um conceito fundamental que prova que as escolhas do consumidor são feitas de forma comparativa. E por isso a importância de ser lembrado pelo seu cliente como líder. Na mesma linha de raciocínio, Aaker (1996, p. 83) descreve posição da marca como “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve serativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes”.

Kotler e Keller (2006, p.305) numa visão mais influenciada pela questão de vendas e mercado definem:

Posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor alcançar e como o faz de maneira inconfundível.

Entre as definições não há uma universal aceita para posicionamento, justamente pela falta de históricos sobre o surgimento do conceito. A primeira vez em que o termo foi usado foi em 1969 no artigo escrito por Al Ries e Jack Trout para a revista “Industrial Marketing” e posteriormente em outros artigos para a “Advertising Age” encadeando no livro lançado pelos autores em 1997 intitulado *Positionning: the battle for your mind*. Ries e Trout teorizaram suas ideias sobre a era do posicionamento quebrando a tradicional forma de se fazer propaganda nos Estados Unidos. Deveria parar de vender a ideia “compre o meu produto, pois ele é o melhor” e começar a era da comparação com a propaganda orientada pela concorrência onde ser o primeiro na mente do consumidor era fundamental.

Após a definição do mercado-alvo, e assim a concorrência “os profissionais de marketing podem definir as associações que desejam em termos de pontos de diferença e pontos de paridade” (KOTLER. KELLER p. 306) para a diferenciação da marca de seus produtos.

Os “pontos de diferença” são as associações exclusivas e positivas feitas pelo consumidor relacionadas à qualidade e benefícios de uma marca frente aos seus concorrentes. Estas associações diferenciais são de caráter “essencial para o posicionamento competitivo da marca” (Idem, p. 307). Os “pontos de paridade” não são, por sua vez, exclusivos a uma marca. As mesmas associações podem ser divididas por mais marcas.

Portanto, dos diversos conceitos existentes sobre o posicionamento, nenhum deles foge do ambiente estratégico e é desta forma que ele será tratado neste trabalho. O posicionamento tem como função fundamental destacar uma marca das demais e lhe transformar líder da sua categoria.

2.3 As três eras do Marketing

O Marketing, ao longo dos anos, evoluiu passando por três fases denominadas Marketing 1.0, 2.0 e 3.0 segundo os autores Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan (2010).

Durante a era industrial “o marketing dizia respeito a vender produtos da fábrica a todos que quisessem compra-los” (idem, p. 3). O objetivo era a padronização e vender em escala para redução dos custos de produção – como ficou conhecido o Fordismo.

O Marketing 2.0, ou a era orientada para o cliente, surgiu na atual época da informação cujo núcleo é a tecnologia da informação. Aqui, o valor do produto é definido pelo cliente e ele pode comprar em várias ofertas produtos semelhantes. “Os consumidores estão em uma melhor situação porque suas necessidades e desejos estão sendo atendidos” (idem, p. 4). Desta forma, os profissionais de marketing precisam segmentar o mercado e entregar um produto superior para este determinado público-alvo. Nesta estratégia onde a abordagem é centrada no consumidor, pressupõe-se erroneamente que o público seja passivo das campanhas de marketing.

Atualmente, vivencia-se a era voltada para os valores, também nominada Marketing 3.0 pelos autores. Nela, os profissionais de marketing devem tratar clientes como pessoas plenas e não apenas consumidores. No 3.0, os anseios e necessidades do público-alvo ultrapassam a preocupação limitada ao produto. Leva-se em consideração agora a comunidade e o mundo globalizado como um todo. “Cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor” (idem, p. 4).

Os autores compararam as três fases do Marketing no Quadro 2:

Quadro 2: Comparativo entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN. 2010

Observa-se que no Marketing 3.0, as diretrizes são voltadas para a missão, visão e valores sendo importante ratificar que as diretrizes das fases anteriores do Marketing não se extinguem na era atual.

A missão é o propósito pelo qual a empresa existe. Ela deve ser caracterizada de forma mais fundamental possível, pois ela é que direciona o rumo da companhia junto aos diferentes públicos. No Marketing 3.0, as empresas precisam zelar pelos pilares da marca, incluindo a missão, pois é quase impossível exercer o controle sobre a marca. Ela se torna dos consumidores. É necessário, então, condizer as ações da empresa com a sua missão.

A visão de uma empresa é sobre o futuro da mesma. “Explica o que a empresa pretende ser e o que pretende realizar” (Idem, 2010, p. 118). Desta forma, a visão é de extrema importância para novas empresas, como as formadas a partir de fusões e aquisições. A partir de uma visão bem enunciada e objetiva, a empresa consegue comunicar aos diferentes públicos a razão porque surgiu.

Os valores da empresa são inicialmente focados no seu quadro de funcionários, principalmente em grandes corporações que possuem diferentes localidades. “Os valores compartilhados reduzem as diferenças e integram os empregados na cultura corporativa” (Idem, p. 89). Com os valores, as empresas conseguem incluir na prática dos funcionários os comportamentos que condizem com a marca e seu posicionamento. As atitudes do público interno, por sua vez, transmitem aos clientes e fornecedores a essência da marca.

3.0 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo a que este trabalho se propôs, foi feito um estudo exploratório com a realização de uma entrevista com o funcionário MB22 da empresa Raízen dos setores que englobam marketing, marca, comunicação e posicionamento. “Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” (TRIVIÑOS, 1987, p.109) e prover critérios e compreensão do problema, devido a sua flexibilidade (MALHOTRA, 2006).

3.1 Método de coleta de dados

Método para Köche (2004) é a descrição de passos gerais empregados na investigação científica. Neste trabalho, que visa analisar a marca Raízen e seu posicionamento frente à integração dos empregados no processo de sua formação de

joint-venture, foi feita uma pesquisa exploratória e coleta de dados e informações disponíveis na *web*. Este trabalho não utilizou, portanto, nenhum documento interno oficial da companhia.

Vergara (1997) diz que a pesquisa exploratória é realizada quando há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema a ser pesquisado. Mattar (2005) defende que, consequentemente, o pesquisador após esta fase consegue acumular informações sobre o tema e filtrá-las para estabelecer prioridades a serem pesquisadas.

Para Aaker (2010) os métodos usados em uma pesquisa exploratória são flexíveis, não estruturados e qualitativos com a finalidade que o pesquisador possa começar o estudo sem pré-concepções.

3.1.1 Entrevista em profundidade

A realização da entrevista em profundidade ocorreu de forma individual entre o pesquisador e o entrevistado. A entrevista foi feita pessoalmente no dia 06 de outubro de 2014 com o funcionário da empresa Raízen do departamento de Marketing identificado neste trabalho como MB22.

As entrevistas individuais qualitativas têm a vantagem de conseguir maior interação entre pesquisador e entrevistado, o que enriquece a troca direta de informações possibilitando maior aprofundamento nos tópicos.

Foi utilizado um roteiro semi-estruturado para oferecer ao entrevistado uma fundamentação lógica no andamento da entrevista evitando influenciar no fornecimento de qualquer informação. A transcrição da entrevista, que ocorreu verbalmente, se localiza no Anexo deste trabalho.

3.2. Limitações

Devido à indisponibilidade de materiais internos da companhia para a produção deste trabalho, os dados utilizados foram todos coletados na *web* de domínio público.

MB22 também teve suas respostas limitadas para não fornecimento de nenhum dado oficial que pudesse atrapalhar o planejamento da empresa.

4.0 ESTUDO DE CASO: RAÍZEN

4.1 *Joint-venture*: histórico e conceito

Com o objetivo de realizar uma atividade comercial comum visando o lucro, a *joint-venture*, segundo Baptista e Durand-Barthez (1991), teve sua origem no direito anglo-saxão a partir do *Partenship act*, 1890, que permitia a associação entre duas pessoas físicas. Com conotação do inglês “aventura comum”, a joint venture seria uma *limited partnership* restrita a uma operação comercial, onde os sócios são responsáveis apenas pelo que tiver nos limites da operação, ou seja, a responsabilidade de cada participante se restringe ao negócio desenvolvido em conjunto.

O conceito de JV é adotado por muitos pesquisadores e pode ter algumas diferenças de acordo com o ponto de vista e experiências. Os primeiros casos são apontados por Ferraz (2001). Segundo o autor, 15 companhias ferroviárias, em prol do objetivo comum de aparelhar uma importante malha ferroviária, se juntaram pela primeira vez nos EUA na segunda metade do século XIX. No começo do século XX, empresas petrolíferas se uniram como o objetivo de aprimorar a pesquisa e desenvolvimento da área. O autor afirma que estes dois segmentos pesados – infraestrutura e energia – serviram como modelo para que outras indústrias pensassem nesta modalidade de negócio.

Já Pimenta (2005) divide a evolução do comércio em três fases assim finalizando com a forte importância de formação de JV no cenário atual. A primeira fase acontece na Idade Média onde o comércio ainda em estágio inicial era formado pelo comerciante individual. Com a evolução das atividades e comércios, percebeu-se que a união poderia trazer mais lucros, e, portanto, comerciantes individuais passaram a formar associações comerciais. No início do século XX, essas associações comerciais perderam espaço para os grupos formados por sociedades dando espaço para a formação das JV. Pimenta afirma que as *joint-ventures* (sociedades de sociedades), o que o autor considerou como a terceira fase do comércio. O autor define JV como vínculo estabelecido entre companhias que combinam seus esforços em determinada atividade a fim de conquistar o objetivo comum e denomina esse fenômeno de parcerias empresariais.

Para Basso (2002), *joint-venture* é uma forma de cooperação entre sociedades empresariais distintas e como principais característica ser um empreendimento comum

em um período curto ou longo de duração. Com esta definição, o autor defende que as JV possuem validades e que serão dissolvidas após a consolidação dos objetivos das empresas, podendo uma das sociedades adquirir esta parte de negócio em comum.

Carvalho (2003) observa que em resumo as joint-ventures têm como real intenção adquirir rapidamente competências de outras empresas que possibilitem o fortalecimento das organizações frente às demais e que essa aquisição com intuito acelerado é a motivação para a realização da parceria.

Garcez (1999) trata JV como uma parceria entre empresas distintas que desejam atingir um determinado objetivo (*venture*), e para isso utilizam-se da união de seus capitais, experiências e tecnologias.

Os conceitos dos autores evidenciam, portanto, que JV são formadas pela união de empresas e que estas possuem um ou mais objetivos comuns relacionados à consolidação de capital, tecnologia, conhecimento de mercado e outras competências para fortalecimento das companhias. A história do comércio, por sua vez, traz diferentes pontos para o nascimento de JV, entretanto a essência de sua formação se configura como a mesma: a partir do desejo de crescimento do lucro e aumento da competitividade feita através de associação entre grupos.

4.2 Raízen – uma joint venture entre a Shell e a Cosan

Após meses de negociação, duas gigantes empresas entraram no acordo para a formação da maior *joint-venture* do Brasil. A multinacional Royal Dutch Shell e a brasileira Cosan formaram a Raízen, que nasceu em 2011 sendo a quinta maior empresa do país em faturamento e valor de mercado de US\$ 12 bilhões (COSAN, 2011). Como evidenciado pelos conceitos de JV, as duas empresas se unem por objetivos comuns: aumento de *market share* no mercado de distribuição de combustíveis e produção de açúcar e etanol. Como objetivos particulares de cada acionista, com a junção a Shell entra no mercado de biocombustíveis e a Cosan ganha um canal de exportação.

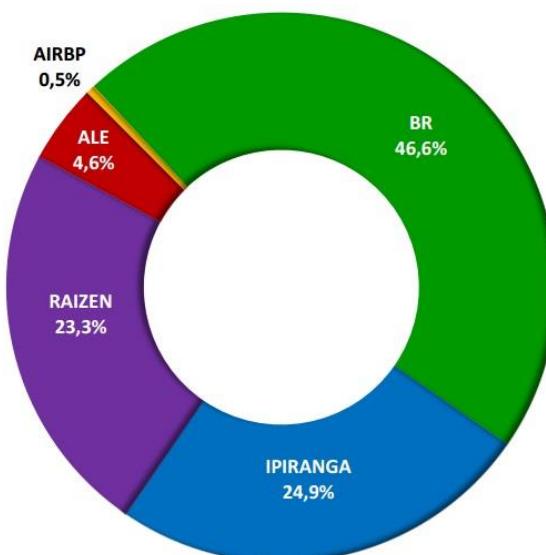
A companhia surge com 40 mil funcionários oriundos dos dois acionistas igualitários. A empresa brasileira acionista, por sua vez, leva ao quadro de funcionários da JV, colaboradores de uma terceira empresa: ExxonMobil, pois a Cosan havia adquirido em 2008 os ativos da empresa no Brasil tendo, na época, iniciado as atividades no mercado de distribuição e comercialização de combustíveis através da marca Esso.

A Raízen nasce atuando em dois ramos diferentes com duas companhias: Raízen Energia S.A. e Raízen Combustíveis S.A.

No segmento energético, a empresa herdou 24 usinas do acionista Cosan para cogeração de energia através da produção de açúcar e etanol e hoje se configura como “a principal fabricante de etanol de cana-de-açúcar do país e a maior exportadora individual de açúcar de cana no mercado internacional” (PERFIL). Com 13 termoelétricas associadas às unidades produtoras, a companhia produz 940 MW, o equivalente ao abastecimento de uma cidade de cinco milhões de habitantes.

A Raízen Combustíveis S.A., no ramo de distribuição e venda de combustíveis, é licenciada da marca Shell no Brasil e comercializa nos mercados de Aviação (comercial e executiva), *Business to Business* (B2B) e Varejo com os produtos Shell V-Power Nitro+, Shell V-Power Etanol, Shell Evolux Diesel, Shell Evolux Arla 32, Clube Irmão Caminhoneiro Shell, Cartão Shell Santander. A divisão de lojas de conveniência Shell Select presentes exclusivamente nos postos de bandeira Shell também fazem parte dos negócios da companhia. Os postos de bandeira Eso oriundos da Cosan durante a junção passaram pelo *re-brand* para marca Shell, ou seja, tiveram seus contratos e pontos de venda alterados a fim da consolidação da companhia como terceiro lugar em *market share* no mercado de combustíveis onde a empresa detém 23,3% atrás das concorrentes Ipiranga (24,9%) e BR Distribuidora (46,6%).

Quadro 3: Market share de combustível no Brasil

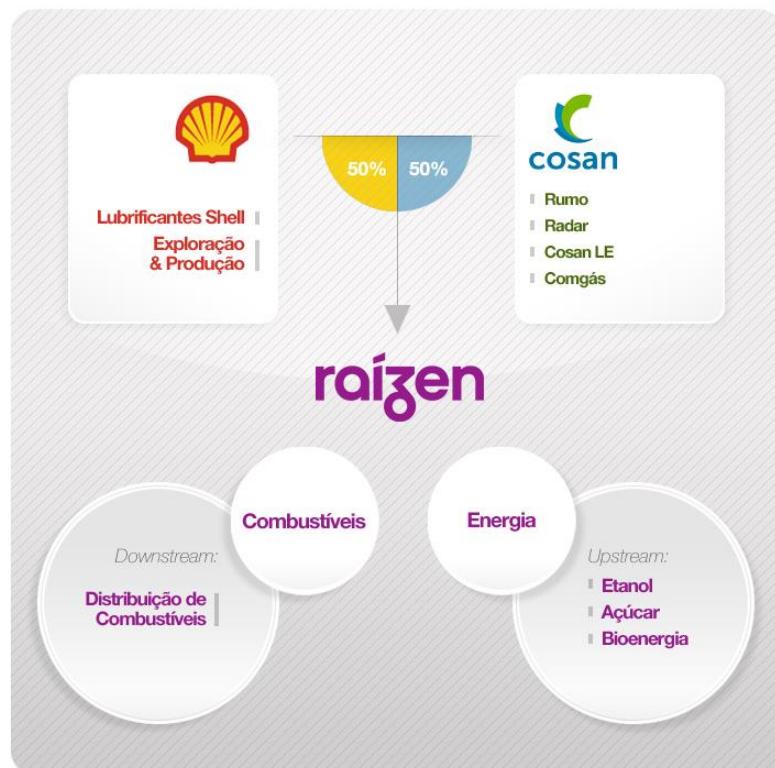


Fonte: SINDICOM, 2013.

A Raízen possui 24 unidades produtoras de açúcar e etanol, 58 terminais de distribuição, mais de 5 mil postos de gasolina com a bandeira Shell, 800 lojas de conveniência Shell Select e presença em 54 aeroportos para abastecimento de aeronaves. Sua grandiosidade a coloca como a terceira maior empresa do mundo de energia renovável e também terceira maior distribuidora de combustível do país.

Devido o histórico, o quadro de funcionários da Raízen possui pessoas com origem da multinacional anglo-holandesa Shell, da norte-americana ExxonMobil (Esso), da brasileira Cosan e também novos contratados. Devido estas diversas origens, fica-se evidente o desafio da Raízen em integrar essas diferentes culturas e construir uma nova identidade, buscando minimizar atritos. Desse modo, a primeira estratégia que a empresa adotou foi o desenvolvimento de um quadro explicativo a fim de que os negócios das companhias envolvidas fossem esclarecidos e consequentemente a atuação dos seus empregados.

Figura 3: Ilustração explicativa para fusão



Fonte: Raizen.com, 2013

A Figura 3 ilustra as operações comerciais mantidas pelos acionistas após a formação da JV. A Shell no Brasil continuou com a comercialização de lubrificantes (Shell Helix e Shell Rimula) e com a exploração e produção de combustíveis fósseis. No outro lado, a Cosan continuou a administração de suas empresas de outros ramos. É evidenciado também na imagem que ambas as empresas detêm partes igualitárias da Raízen.

4.3 Construção da marca Raízen

Para a criação da marca Raízen, a organização contratou a Ana Couto Branding que teve o desafio junto ao time de Comunicação da companhia de:

construir uma Marca de energia global em 8 meses, valorizando as histórias de duas grandes empresas, Shell e Cosan, para criar uma personalidade única, compatível com a força dessa Marca, e formar embaixadores por intermédio da criação de uma Cultura Corporativa nova e independente. (RAIZEN, 2014).

Conforme evidenciado pela declaração da Ana Couto Branding, a marca deveria ser de uma energia global. Ou seja, apesar das operações do setor de combustíveis, a direção do conceito deveria ser com base da parte de energia. Este direcionamento está relacionado com a declaração de MB22 que lembra que a acionista Shell tem uma grande preocupação com sua imagem no futuro referente à energia limpa, pois ultimamente tem recebido grandes ataques de imagem sobre interferência e poluição no meio ambiente. Desta forma, a marca corporativa deveria ser forte com viés sustentável como estratégia de aproximação ao público interno, *stakeholders* e acionistas.

A marca corporativa é como um selo de aprovação para qualquer produto produzido pela empresa. A marca corporativa confere proteção contra ameaças externas. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 130).

A Figura 4 traz a marca definitiva criada pela Ana Couto Branding e aprovada pela liderança da companhia e acionistas. Segundo o guia da marca (DELA CLASE ALACUENTA, 2013, p.32), o nome Raízen é a junção de duas palavras “Raiz - porção do eixo das plantas que retira do solo os alimentos e a água necessários para a sua vida” (idem) e “Energia - força em ação” (idem). Sua cor padrão roxa é o Pantone 512 C.

Figura 4: Marca Raízen



Fonte: Delaclasealacuenta.com, 2013.

O tom do roxo da Marca foi inspirado na coloração típica da cana de açúcar madura, que é a matéria-prima do nosso negócio. Essa cor, aliada à construção simples da tipografia da Marca, garante a diferenciação e o destaque necessários no mercado de energia. Exatamente como a empresa quer se relacionar com o mundo: de forma direta, transparente e absolutamente relevante (DELACLASEALACUENTA, p. 33).

MB22 explica o detalhe da essência da marca (Figura 5) ser escrita em caixa baixa (letras minúsculas), pois há a preocupação da marca não ter o tom arrogante. “Os números da companhia são muito grandes especialmente pela sua formação a partir de duas enormes empresas. Existe o cuidado contínuo da marca não ser prepotente. Este não será o intuito da marca Raízen”, afirma MB22.

Definida como a essência da marca, a frase “Nossa energia gera um futuro melhor” (idem) condiz com as aspirações gerais no cenário atual do Marketing 3.0, os consumidores “buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem.” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 4).

Figura 5: Essência da marca

**nossa energia
gera um
futuro melhor**

Fonte: Delaclasealacuenta.com, 2013.

4.3.1 Visão, Missão e Valores

Após definida a marca no seu sentido gráfico e também essência, é preciso comunicar de forma mais objetiva quais os princípios e rumos desta nova companhia. Começa-se de forma mais clara o redesenho da cultura corporativa destas duas empresas. “Para incluir as boas ações na cultura corporativa e manter-se firme a seu compromisso, a melhor abordagem é incorporá-las à missão, à visão e aos valores da empresa. Os líderes das empresas encaram essas declarações como seu DNA corporativo.” (idem, p.45-46).

Os profissionais de marketing devem identificar para a construção da missão, visão e valores da companhia os anseios dos trabalhadores que sejam semelhantes com a projeção dos acionistas. É preciso que haja um diálogo para que cada lado não frustre o outro. Kotler, Katajaya e Setiawan (2010) defendem que os empregados estão considerando, cada vez mais, o desejo de contribuir para um futuro melhor do planeta no âmbito ecológico e social. Qualquer discurso que remeta a era do capitalismo irresponsável sem preocupações sustentáveis visando apenas o lucro deve ser descartado. Esta imagem na era voltada para os valores não é bem percebida pelo público interno e clientes, governantes e formadores de opinião. Os autores reforçam que o discurso empresarial agora deve atingir as mentes, corações e espíritos.

Sendo assim, os autores relatam que algumas empresas estão trabalhando com estes anseios da sociedade através do conceito de filantropia corporativa, conceituada por Marc Benioff e Karen Southwick em 2004, onde se engaja funcionários em causas sociais ou ambientais por determinado tempo. Entretanto, este conceito é menos profundo do que responsabilidade social, que para Certo e Peter (1993, p. 21) “é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização juntamente com o bem-estar da sociedade como um todo”, e “reconhecer que tais obrigações existem, tem necessariamente, um impacto sobre o processo de administração estratégica”. A responsabilidade social, portanto, faz parte da estratégia e obrigações das empresas que a adotam, e pode-se verificar por meio da missão, visão e valores que a Raízen adere ao conceito dentro da sua cultura corporativa.

4.3.1.1 Missão da Raízen

Em análise do caso, a missão da Raízen é definida por “Prover soluções de energia sustentável, através de tecnologia, talento e agilidade, maximizando valor para os clientes e acionistas, e contribuindo para a sociedade” (RAÍZEN, 2014). A importância da missão para uma comunicação integrada do público interno, principalmente no cenário corporativo aqui apresentado com funcionários oriundos de três empresas e espelhados em diferentes regiões, se justifica com a afirmação de Kotler e Keller (12^a ed, 2006. p.43): “Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. Ela orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar com independência, embora coletivamente, para alcançar as metas da organização”.

4.3.1.2 Visão da Raízen

“Ser reconhecida globalmente pela excelência no desenvolvimento, produção e comercialização de energia sustentável” (DELACLASEALACUENTA, 2013) é a visão da Raízen. Fica mais uma vez evidente a preocupação desta nova companhia em se posicionar a partir do conceito de sustentabilidade, que para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) tem percepções diferentes a partir do ponto de vista empresarial e da sociedade. Esta “vê a sustentabilidade como sobrevivência do ambiente e do bem-estar social no longo prazo” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p.118) enquanto a empresa enxerga em sustentabilidade a sua própria sobrevivência a longo prazo (idem).

Os autores afirmam que a sustentabilidade é a “tendência mais forte no futuro para as corporações” (idem, p. 118). Apresentando uma pesquisa feita pela *Economist Intelligence Unit* em 2008 com 1.254 executivos de diversas regiões, Kotler, Kartajaya e Setiawan evidenciam que 37% dos entrevistados concordam que a sustentabilidade atrai o consumidor final agregando valor à sua marca para o público externo; 34% concordam que o conceito melhora o valor para os acionistas; e 26% disseram que a sustentabilidade atrai bons empregados. “Aproximadamente 24% dos entrevistados afirmaram que a sustentabilidade é prioridade importante, enquanto 37% responderam ser sua maior prioridade” (idem, p. 123).

A visão corporativa deve envolver o conceito de sustentabilidade, pois isso será essencial para a vantagem competitiva no longo prazo. As mudanças no cenário de negócios, particularmente a polarização de mercado e a escassez de recursos, contribuem significativamente para a importância cada vez maior da sustentabilidade. A empresa precisa comunicar que [...] a adoção de práticas sustentáveis vai proporcionar economia de custos, proporcionar aumento da receita e melhorar o valor da marca corporativa. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p.131).

Desta forma, a visão da Raízen condiz com as preocupações que vêm se tornando cruciais em torno da sustentabilidade na sociedade atual.

4.3.1.3 Atitudes da Raízen

MB22 relatou que “Na elaboração da marca, foi definido que não iria se usar o termo ‘valores’ junto ao público interno. Foi definido ‘atitude’ porque são valores em forma de ação. O grande desafio era conseguir penetrar no cotidiano do trabalho essa unificação que às vezes a frase de ‘missão’ e ‘visão’, apesar de expostas nas unidades de trabalho, podem ser lembradas e incorporadas de imediato. Além do quadro de funcionários variar em diferentes graus de estudo, desde cortadores de cana a altos executivos. A própria palavra ‘atitude’ é mais palpável do que ‘valor’ para muitos dos funcionários com menos estudo’. A declaração vai de encontro com os argumentos de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) que dizem que atualmente as empresas devem alinhar seus valores oficiais com o comportamento casual dos empregados. Ou seja, a companhia deve dar liberdade para que a cultura corporativa seja uma soma deste resultado (valores mais comportamento).

A empresa se torna mais capaz de lidar com as diferenças dentro da organização, algo especialmente importante nas grandes corporações. (idem, p. 86).

No quadro diversificado de funcionários da Raízen, a questão do dia-a-dia dos funcionários e a maneira com que lidam com as mesmas situações podem gerar conflitos. “Uma grande corporação tem vários escritórios com diversos empregados. Os valores compartilhados reduzem as diferenças e integram os empregados na cultura corporativa” (idem, p.89).

Desta forma, as *atitudes* Raízen são:

Fazer mais e melhor a cada dia: acreditamos na busca constante pela excelência operacional para aprimorar o bom resultado de hoje e

torná-lo ainda melhor amanhã. Para alcançar este objetivo, os profissionais da Raízen precisam ter uma visão do todo e agir com segurança em todas as operações. Desta forma, os recursos são utilizados com inteligência, de modo a aprimorar produtos e serviços; **Pensar grande:** almejar novas soluções deve ser a conduta de nossos profissionais, empreendedores incansáveis na busca por oportunidades. Para tanto, é preciso disposição para aprender coisas novas, determinação para realizar projetos, e coragem para decidir e correr riscos calculados;

Agir com ética e respeito: reconhecemos o papel da Raízen na sociedade e a importância de suas ações na vida das pessoas, no meio ambiente e nos negócios. Para atingir a meta da empresa – agindo com ética e respeito –, as ações dos profissionais devem ser exemplares. As críticas são bem vindas, desde que sejam construtivas, e o bom desempenho dos funcionários deve ser devidamente reconhecido;

Ter paixão em tudo que faz: nos orgulhamos em fazer parte de um grupo movido pelo desejo de crescer juntos. Contribuir para que esse time se desenvolva cada vez mais é o que esperamos de nossos funcionários. É preciso ter entusiasmo e compromisso com as ações realizadas. Celebrar as conquistas também faz parte dessa dinâmica;

Valorizar o cliente: apostamos em um relacionamento eficiente com seus consumidores e procuramos soluções para satisfazê-los com os melhores produtos e serviços. Nossos funcionários têm o papel de entender a realidade de cada cliente, superar as expectativas e sempre cumprir o que prometeram. As atitudes de cada empresa são a base para que seus funcionários se relacionem e trabalhem unidos.

4.3.2 Posicionamento e sustentabilidade

Analisadas a construção da marca assim como os passos da criação do fortalecimento da cultura corporativa a partir das definições de missão, visão e atitudes, fica evidente que a sustentabilidade é de extrema importância para o posicionamento da marca Raízen.

“O Posicionamento da Raízen é um discurso de venda que deve ser usado por todo o time. Ele reforça nossos diferenciais de Marca em relação à concorrência, as credenciais para entregar sempre o combinado e a postura da empresa diante do nosso público” (DELA CLASE ALACUENTA, 2013, p.17). Baseado nos estudos em torno de posicionamento apresentados no Capítulo 2, a Raízen define sua categoria como Energia, sendo este seu mercado de referência. Como diferencial para ser o primeiro na cabeça do consumidor, seguindo os princípios conceituados por Al Ries e Trout, ela foca em ser uma empresa brasileira com energia limpa e uma cadeia integrada.

MB22 responde sobre o posicionamento da Raízen sendo uma questão delicada: “A gente se posiciona na categoria de Energia e isso dificulta o lado de Combustíveis da

empresa no sentido de como conseguir comunicar ambos os lados estando em uma categoria? A verdade é que não foi orientada a criação de uma nova categoria que mesclasse os dois lados da moeda – Energia e Combustível. A orientação é sempre energia. Desta forma, o nosso diferencial é sim ter uma cadeia integrada. O que isso quer dizer? A Raízen, ela planta, colhe e distribui comercializando os produtos da cana seja o etanol ou açúcar. Isso é o diferencial”.

Sobre a questão de usar o termo “sustentabilidade” no discurso oficial da companhia, MB22 observa: “De fato a matéria-prima cana-de-açúcar e o etanol como biocombustível são sim energia limpa, ou seja, de forma ética pode-se comunicar a sustentabilidade relacionada à marca Raízen porque ela não é comunicada com a marca Shell, onde trabalha-se com os combustíveis fósseis. Por isso que é muito delicada essa questão”.

Sendo assim, a marca Raízen junto a sua cultura corporativa deixa evidente o quanto importante é para esta nova companhia a questão da sustentabilidade. Historicamente na Shell e na Esso, empresas de exploração de petróleo, este assunto sempre foi razão de crítica. Entretanto, se analisarmos a fundo, a Raízen deve agir extremamente cautelosa nesta questão, pois metade da companhia trabalha na comercialização de combustíveis por meio da bandeira Shell. A nova forma de se comunicar verde com o nascimento da JV é como uma alternativa para empresas que mantêm impasses com o meio ambiente. Kotler, Kartajaya e Setiawan observam:

Muitas empresas não começaram a pensar seriamente em tornar seus processos mais voltados para o meio ambiente. Algumas sentiram a pressão e conscientizaram-se de que precisavam fazer alguma coisa antes de ser apontadas e constrangidas publicamente pelos ambientalistas. Na outra ponta, estavam algumas empresas que sentiram que podiam aproveitar este interesse público, comercializando agressivamente produtos e serviços ‘verde’ (2010, p. 177).

Os autores teorizam sobre três tipos de companhia quando as mesmas procuram se ligar à sustentabilidade e meio ambiente: Inovador, Investidor e Propagador.

Na Raízen, o posicionamento da cultura corporativa somada aos investimentos para desenvolvimento de tecnologia verde, como o Etanol de segunda geração, mostra que a empresa apresenta características das definições desses três tipos.

O Inovador inventa/inova produtos que têm o potencial de salvar o meio ambiente – produtos que não agridam a natureza e sejam ecologicamente corretos. [...] Os Investidores são empresas e pessoas que financiam projetos de pesquisa (em geral, realizados pelos Inovadores) em empresas externas ou nas próprias empresas. [...] O Propagador costuma ser uma empresa de menor porte em um setor de alta tecnologia/energia/biotecnologia/não químico. A maior diferenciação costuma estar no modelo de negócio verde, que transforma seus valores internos em vantagem competitiva externa. A missão do Propagador, além do negócio, é criar consciência entre os grupos de usuários, empregados e o público sobre a importância de se proteger o meio ambiente (idem, p. 178).

As ideias em torno de sustentabilidade no posicionamento da Raízen são, por fim, concluídas nos discursos oficiais abordados (apêndice A), que também evidenciam o alinhamento de ideias focadas em diferentes públicos. O posicionamento se mantém. Marcados como objetivos de comunicação, encontram-se os itens “construir uma cultura corporativa forte”, “disseminar e reforçar a essência da marca”, “ressaltar que é uma empresa sustentável”, “empresa de energia limpa” e “negócio integrado”.

5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que os processos de formação de novas empresas a partir de outras é recorrente na sociedade atual de mercado. Consequentemente, há grandes barreiras para se desconstruir no processo de consolidação, entre eles estabilizar a integração das recém-formadas companhias assim como comunicar a todos os públicos as diretrizes do marketing da nova fusão.

Para tal harmonização e integração organizacional, o processo de comunicação é de extrema importância. A comunicação é o agente que desconstrói as barreiras de culturas organizacionais e cria uma nova, quando necessário. O processo de comunicação é também aplicado para despertar nos empregados um sentimento de participação nas mudanças, muitas vezes resgatando a confiança perdida pelas decisões tomadas na fase inicial da fusão. É também a comunicação a ferramenta que se aproxima dos formadores de opinião, mídia e *stakeholders* a fim de construir uma nova imagem e relacionamento.

Como parte do processo de comunicação, encontram-se a marca e o posicionamento. Ambos possuem a função de gerar benefícios na mente dos clientes/consumidores passando valores e diferenciais. Uma marca corporativa forte é sinônimo de proteção da imagem da empresa e confere proteção contra ameaças externas.

Uma nova cultura corporativa, então, é alinhada pelos acionistas e líderes de companhias que enfrentam o processo de F/A ou JV. No caso analisado da *joint-venture* Raízen, o escopo era criar uma nova cultura independente justamente para anular as diferenças do quadro de funcionários e comunicar à sociedade o rumo da mais nova grande empresa de energia limpa brasileira. A partir de então, para uma nova cultura constrói-se uma nova marca. Os dois elementos organizacionais precisam estar juntos: marca e cultura corporativas. A nova marca, assim como a nova cultura organizacional, precisa ter a sua própria identidade entregando um conjunto exclusivo de associações.

Com a marca Raízen, observa-se que os elementos utilizados para associação, previamente alinhados entre acionistas (Shell e Cosan), profissionais de Comunicação e Marketing da companhia e agência desenvolvedora Ana Couto Branding, são: *energia limpa, sustentabilidade e um futuro melhor*. Como estratégia de *branding* para se fixar

um novo nome e reputação, a marca Raízen procura criar seu vínculo psicológico com os públicos através do seu posicionamento sustentável. Segundo Al Ries e Trout, para um bom posicionamento, deve-se focar no diferencial e em ser líder de categoria, sendo estes, respectivamente, a produção integrada desde o plantio à comercialização e categoria Energia – o que começa a evidenciar a omissão do lado Combustíveis da empresa.

Este posicionamento vem de acordo com as características da sociedade de valores apresentadas por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) na qual o Marketing passa a tratar pessoas como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Isto significa que, na sociedade atual, as pessoas procuram empresas preocupadas com problemas sociais e ambientais. Os autores ainda ratificam que nos países emergentes, como o Brasil, esse anseio pelos valores é ainda maior devido à industrialização tardia e haver tempo para mudar. A aplicação do pensamento dos autores se justifica também pela essência da marca: “*Nossa energia gera um futuro melhor*”.

cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seus anseios de transformar o mundo globalizado num mundo melhor (idem, p. 4).

Sendo assim, o posicionamento da Raízen pode ser considerado como positivo, pois segue a tendência da sociedade e as preocupações sociais além de estrategicamente se desvincilar de seus acionistas Shell e Cosan, que não possuem imagens associadas ao meio ambiente. No caso da Shell, a imagem de associação com o meio ambiente pode ser de caráter negativo devido à exploração de petróleo. É justamente esta a cautela que a Comunicação da Raízen deve se atentar. O segmento de comercialização de combustíveis fósseis emissores de CO₂ é feita pela companhia a partir da marca Shell, portanto sua imagem corporativa Raízen pode ser afetada. Apesar disso, a empresa é judicialmente responsável por impactos que esta comercialização pode vir a gerar, logo não se pode posicionar para a mídia externa como sendo completamente sustentável ou de energia limpa.

No outro lado, a Shell como empresa tendo sua imagem de exploradora do meio ambiente, pode ganhar futuramente com o posicionamento da sua *joint-venture*. Segundo a definição de Basso (2002) para JV apresentada no Capítulo 4, este tipo de associação valeria por tempo determinado, o que implica na possibilidade de compra futura total da companhia por uma de suas acionistas. Com o posicionamento e

diferencial completamente relacionados à energia limpa, a aquisição completa da Raízen seria uma grande aliada para a dissociação da Shell como degradadora do meio ambiente.

No âmbito interno da companhia, este impasse entre posicionamento sustentável foge do cotidiano e de atividades dos empregados alocados na parte de combustíveis da empresa. Com o discurso interno definido (Apêndice) como “ressaltar que é uma empresa sustentável”, pode-se encontrar paradoxos nesta estratégia. Desta forma, a Comunicação da companhia deve ser mais cuidadosa ao se comunicar com os colaboradores deste segmento. Como citado por Kotler no Capítulo 4, a filantropia corporativa, que se resume a pequenas ações sociais e ambientais junto aos empregados, pode ser uma iniciativa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David. A. Marcas Brand Equity: Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- _____, A. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 1996.
- _____, Pesquisa de marketing. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BAPTISTA, Luiz O.; DURAND-BARTHEZ, Pascal. As Joint Ventures no Comércio Internacional. Paris: FEC, 1991.
- BARBOSA, Lívia. Cultura e empresas. Rio de janeiro: Jorge Zabar, 2002.
- BASSO, Maristela. Joint Ventures: Manual prático das associações empresariais. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.
- CAHEN, Roger. Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. São Paulo: Best Seller, 1990.
- CARVALHO, Patrícia. Joint Venture: Uma visão econômico-jurídica para o desenvolvimento empresarial. Curitiba: Juruá Editora, 2003.
- CERTO, S. C.; PETER, J.P. Controle Estratégico. In: Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia, São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHANDLER, Alfred A., Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise, The MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

COSAN. Cosan e Shell se unem e criam Raízen. **G1.** 2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2011/02/cosan-e-shell-se-unem-e-criam-raizen.html>. Acesso em 02 de outubro de 2014.

CRAWFORD, Merle. “A New Positioning Typology”. Journal of Product Innovation Management, 1985.

DELA CLASE ALACUENTA.com. Manual da marca Raízen. **Delaclasealacuenta.** 2014. Disponível em: http://delaclasealacuenta.com/wp-content/uploads/manual_marca_raizen.pdf. Acesso em 05 de outubro de 2014.

DIAS, Sergio Roberto. Gestão de marketing. Sao Paulo: Saraiva. 2003.

FERRAZ, Daniel Amin. Joint Venture e Contratos Internacionais. Belo Horizonte: Mandamentos, 2001.

GARCEZ, José Maria Rossani. Curso de Direito Internacional Privado. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

GRUPO. Grupo CRM da marca Kopenhagen e Lindt anunciam joint-venture no Brasil. **EconomiaSC.** 2014. Disponível em: <http://economiasc.com.br/grupo-crm-da-marca-kopenhagen-e-lindt-anunciam-joint-venture-no-brasil/> Acesso em: 28 de setembro de 2014.

KAPFERER, Jean-Noel. Strategic brand management. 2nd ed. New York: Free Press, 1992.

_____. The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. Londres: kogan page. 2004.

KÖCHE, José Carlos. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0 – as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 2010. Ed. Elsevier.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing, 12^aed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAUX, Fabiano N; ALMEIDA, Sterania O; PEREIRA, Rita de C. F. Marketing de gerações: construção e teste de escala para avaliação da marca de refrigerante coca-cola por jovens na fase de transição entre as gerações x e y. In: ENANPAD 2006. Brasilia set 2005.

LEVITT, Theodore. A imaginação de marketing. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. Sao Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura organizacional e cultura brasileira. – 1. ed. – 10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MUNIZ, Karlan M; MARCHETTI, Renato. Dimensões da personalidade de marca: análise da adequação da escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro. In: ENANPAD 2006. Brasilia set 2005.

PAVITT, Jane. (org). Brand New. London. Priceton University Press. 2003. 224p.

PIMENTA, Eduardo Goulart. Joint Ventures: Contratos de parceria empresarial no direito brasileiro. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2005.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva. 16^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Integração pré e pós – Fusões e Aquisições no Brasil 2008-2009. **Pricewaterhousecoopers.** 2009. Disponível em: http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/resp-pesq-ceo-08.pdf. Acesso em: 20 de setembro de 2014.

RAÍZEN. **Anacouto.** 2014. Disponível em: <http://www.anacouto.com.br/portfolio/raizen>. Acesso em 05 de outubro de 2014.

REFKALEFSKY, Eduardo. Bill Bernbach: o criador do Posicionamento. XXI Intercom — Congresso Brasileiro de Pesquisadores em Comunicação, GT Propaganda (pdf2/GT5/O5r11.pdf); Rio de Janeiro: Setembro / 1999.

RIES, Al. TROUT, Jack. 1997. Posicionamento: a batalha pela sua mente. São Paulo, Pioneira, Sétima edição.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SINDICOM. Fusões e Aquisições. 2013. Disponível em: http://www.sindicom.com.br/#conteudo.asp?conteudo=121&id_pai=63&targetElement=leftpart. Acesso em: 23 de setembro de 2014.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STRUNCK, Gilberto. Como criar identidades visuais para marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Rio Books, 2001.

Tildesley, A. E., & Coote, L. V. 2009. This brand is me: a social identity based measure of brand identification. *Advances in Consumer Research*.

THUSWHOL, Maurício. Nestlé do Brasil lucra com população de baixa renda. **Swissinfo**. 2010. Disponível em: <http://www.swissinfo.ch/por/nestl%C3%A9-do-brasil-lucra-com-popula%C3%A7%C3%A3o-de-baixa-renda-/22114484>. Acesso em: 28 de setembro de 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. - Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZAUNER, A.; KOLLER, M.; FINK, M. Sponsoring, brand value and social media. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 6, p. 681-691, 2012.

APÊNDICE

público	objetivos de comunicação	mensagens-chave
funcionários	<p>Construir uma cultura corporativa forte.</p> <p>Disseminar e reforçar a Essência da Marca.</p> <p>Comunicar que a empresa adota políticas de meritocracia.</p> <p>Ressaltar que é uma empresa sustentável.</p>	<p>Pessoas são nosso diferencial. Contamos com você para ousar com inteligência, segurança e excelência.</p> <p>Valorizamos o espírito empreendedor de quem quer fortalecer a liderança da Raízen no segmento.</p> <p>Recompensamos quem se empenha pelo melhor resultado e busca criar valor para o negócio.</p> <p>Respeitamos as pessoas, o meio ambiente e os negócios.</p>
clientes	<p>Destacar que a Raízen nasce a partir de histórias de sucesso e tem credibilidade para entregar o que promete.</p> <p>Reforçar que a Raízen faz parte de um processo completo e integrado de negócios.</p> <p>Ressaltar que é uma empresa sustentável.</p> <p>Falar das origens brasileiras e do potencial global da empresa.</p>	<p>Empresa brasileira líder no desenvolvimento de soluções de energia responsável para atender a demanda de distribuição global com uma cadeia integrada.</p> <p>Time especialista. E soluções de energia de alta performance.</p> <p>A Raízen respeita as pessoas, o meio ambiente e os negócios.</p> <p>A Raízen é a maior empresa produtora e distribuidora de energia verde do mundo.</p> <p>Nossas raízes são diversas e nossa atuação é global.</p>

público	objetivos de comunicação	mensagens-chave
parceiros	<p>Destacar a vocação para liderança da Raízen.</p> <p>Ressaltar o valor de um processo integrado de produção de energia.</p> <p>Reforçar que a Raízen é uma empresa sustentável e valoriza os parceiros que compartilham essa visão.</p>	<p>Somos empreendedores e valorizamos parceiros que têm o mesmo nível de excelência operacional para oferecer as melhores soluções.</p> <p>Relacionamentos de transparência e respeito e compromisso com resultados são fundamentais para o sucesso do negócio.</p> <p>A Raízen é uma empresa que desenvolve energia limpa e eficiente.</p>
formadores de opinião	<p>Deixar claro o Posicionamento da empresa e sua vocação para liderar o mercado.</p> <p>Comunicar que a Raízen é uma empresa pioneira e líder em seus mercados de origem.</p> <p>Reforçar o espírito empreendedor.</p> <p>Capitalizar o reconhecimento do setor automobilístico.</p>	<p>A Raízen é referência no mercado de energia limpa e eficiente e atende uma demanda de distribuição global.</p> <p>A Raízen é uma <i>joint venture</i> entre Shell e Cosan.</p> <p>A Raízen desenvolve soluções de energia responsável e usa tecnologia de alta performance.</p> <p>Os produtos da Raízen são endossados pelas principais categorias automobilísticas do mundo.</p>

Fonte: Delaclasealacuenta.com, 2013

ANEXO

Entrevistador: Como surgiu a marca Raízen?

MB22: A marca corporativa Raízen demorou para se tornar a que conhecemos hoje. Logo depois de confirmada a JV, o processo começou com a Ana Couto Branding, vencedora para toda a construção da marca, elementos, cultura corporativa etc. O roxo foi uma grande sacada pois é uma cor pouco séria para usar no ramo de energia! Se vê mais em propagandas do público final, televisas como Vivo e até mesmo a Oi no passado. A ligação da cor com a cana de açúcar foi grande diferenciador. Tudo isso se juntou para criar uma nova cultura corporativa que englobasse todos os setores interna e externamente. Os números da companhia são muito grandes especialmente pela sua formação a partir de duas enormes empresas, e por isso existe o cuidado contínuo da marca não ser prepotente. Este não será o intuito da marca Raízen e a comunicação tem funcionado desta forma desde então.

Por que uma marca com diretrizes para exclusivamente energia limpa?

Isto veio de cima! A gente se posiciona na categoria de Energia e isso dificulta o lado de Combustíveis da empresa no sentido de como conseguir comunicar ambos os lados estando em uma categoria. A verdade é que não foi orientada a criação de uma nova categoria que mesclasse os dois lados da moeda – Energia e Combustível. A orientação é sempre energia. Desta forma, o nosso diferencial é sim ter uma cadeia integrada. O que isso quer dizer? A Raízen, ela planta, colhe e distribui comercializando os produtos da cana seja o etanol ou açúcar. Isso é o diferencial.

Por que essa orientação para somente comunicar energia e não combustível?

Isto pode acontecer devido a preocupação dos acionistas relacionada as suas próprias marcas corporativas não estarem se associando bem ao meio ambiente e sustentabilidade. Pode ser um plano futuro de um deles, mas apenas uma reflexão própria!

Desta forma, não é perigoso comunicar a sustentabilidade da energia quando se fala de combustível?

De fato a matéria-prima cana-de-açúcar e o etanol como biocombustível são sim energia limpa, ou seja, de forma ética pode-se comunicar a sustentabilidade relacionada à marca Raízen porque ela não é comunicada com a marca Shell, onde trabalha-se com os combustíveis fósseis. Por isso que é muito delicada essa questão. Atualmente funciona desta forma sendo Energia a nossa categoria já que não há outra que englobe todos os processos de produção até comercialização. E, também, não foi direcionada a criação de nenhuma nova categoria.. Que tivesse esforços direcionados para isto!

Como fica a questão da sustentabilidade junto ao quadro de funcionários do lado de Combustíveis?

A comunicação interna é a mesma para todos os funcionários por este lado. Quem tem mais contato com o lado da marca Shell pode se familiarizar mais com uma comunicação de um produto deste segmento, assim quando em comunicados fala-se de açúcar, o time das usinas pode ter maior relação. Isto não tem como mudar. O que podemos mudar é continuar apontando para a identidade que independente de gasolina ou etanol todos são uma empresa e seguem as mesmas missão, visão e atitudes.

Por que foi escolhido usar atitudes e não valores, que é mais comum quando estuda-se as diretrizes de marketing?

Na elaboração da marca, foi definido que não iria se usar o termo ‘valores’ junto ao público interno. Foi definido ‘atitude’ porque são valores em forma de ação. O grande desafio era conseguir penetrar no cotidiano do trabalho essa unificação que às vezes a frase de ‘missão’ e ‘visão’, apesar de expostas nas unidades de trabalho, podem ser lembradas e incorporadas de imediato. Além do quadro de funcionários variar em diferentes graus de estudo, desde cortadores de cana a altos executivos. A própria palavra ‘atitude’ é mais palpável do que ‘valor’ para muitos dos funcionários com menos estudo’.

Como o discurso do posicionamento deve ser alinhado?

O discurso do posicionamento deve casar quando falamos com diferentes públicos. O que muda é a maneira como comunicamos. Em todos os discursos que estão no guia da

marca, a Raízen é uma empresa brasileira de energia limpa e a única com cadeia integrada no país, ou seja, deste plantio até comercialização. Para formadores de opinião, por exemplo, é relevante quando a empresa se apresenta citar Shell e Cosan como seus fundadores, mas para os acionistas isso já é óbvio assim como para os sindicados, órgãos do governo.

S117

Sobral, Pedro Luiz Marcondes de Oliveira

A construção de marca e posicionamento no processo de fusões como ferramentas essenciais no desenvolvimento e integração de uma nova cultura organizacional: um estudo de caso da Raízen, joint-venture entre Shell e Cosan / Pedro Luiz Marcondes de Oliveira Sobral. 2014.

55 f.

Orientadora: Profª Amanda Fontoura Zanotto Ribeiro.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2014.

1. Marketing. 2. Marca. 3. Cultura organizacional. I. Ribeiro, Amanda Fontoura Zanotto. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.8