

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

DOMINIQUE PIMENTEL FARIAS

**REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO: O CASO DAS
LOJAS POMPÉIA**

Porto Alegre

2015

DOMINIQUE PIMENTEL FARIAS

**REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO: O CASO DAS
LOJAS POMPÉIA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Porto Alegre

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado Reposicionamento Estratégico de Comunicação: o caso das Lojas Pompéia, de autoria de Dominique Pimentel Farias, estudante do curso de Comunicação Social – habilitação Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 22 de junho de 2015

Assinatura:

Nome completo do orientador: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Dominique Pimentel Farias

**REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO: O CASO DAS
LOJAS POMPÉIA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas.

CONCEITO FINAL: A

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes (Orientadora)

Prof. Dra. Enói Dagô Liedke (Banca examinadora)

Prof. Dr. Rudimar Baldissera (Banca examinadora)

Porto Alegre, 30 de junho de 2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos, que participaram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

À minha mãe, especialmente, por toda a sua dedicação e amizade, por sempre estar ao meu lado, apoiando e incentivado a estudar.

Às minhas irmãs, Joyce e Rebeca, por serem minha fonte de inspiração e a tradução mais sincera do que é o amor.

Ao Guilherme, por ser meu companheiro de todos momentos, por acreditar em mim e sempre me motivar a seguir em frente.

À Professora Ana Karin, por dividir comigo seus conhecimentos, pela paciência e apoio neste momento tão importante da minha vida acadêmica.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, que compreenderam as minhas ausências e me confortaram nos momentos difíceis.

À Pompéia, pela oportunidade e confiança e pelos ensinamentos, que me fizeram e, ainda me fazem, crescer profissionalmente.

RESUMO

Este estudo tem como tema o reposicionamento estratégico de comunicação, a partir do planejamento estratégico da organização, tendo como objetivo a construção de uma imagem positiva. O objetivo geral é analisar o reposicionamento estratégico de comunicação das Lojas Pompéia com os seus clientes, no processo de legitimação de uma nova imagem. A pesquisa é de vertente qualitativa. Como métodos foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Através da pesquisa bibliográfica são apresentados os conceitos de identidade, imagem e comunicação; comunicação estratégica em ambientes de reposicionamento; *stakeholders* e reputação. O estudo de caso teve como foco as Lojas Pompéia, situadas no Estado do Rio Grande do Sul. Como técnicas de coleta de dados durante o estudo, foram utilizadas a pesquisa documental, a partir de arquivos internos da Pompéia e campanhas de comunicação, e as entrevistas semiestruturadas com os clientes e a gestão de marketing da organização. Também se utilizou da observação direta. Os principais resultados indicam que, o reposicionamento das Lojas Pompéia se deu a partir da comunicação, que foi estratégica neste processo. Foram incorporadas novas associações à marca, buscando legitimar uma imagem-conceito, apesar disso, este é um processo em andamento, que necessita de melhorias no composto de marketing.

Palavras-chave: Reposicionamento de Comunicação. Comunicação Estratégica. Imagem. Reputação. Lojas Pompéia.

ABSTRACT

This study has as subject the communication strategic repositioning, from organization strategic planning, aiming to build a positive image. The general objective is to analyze the strategic repositioning of communication from Lojas Pompéia with its customers in the process of legitimation of a new image. The research has qualitative aspect. As methods were used the bibliographic research and the case study. The bibliographic research presents the concepts of identity, image and communication; strategic communication in repositioning environments; stakeholders and reputation. The case study had focus on Lojas Pompéia stores located in the state of Rio Grande do Sul. As data collection techniques during the study, were used documental research from Lojas Pompéia internal files and communication campaigns, and semi-structured interviews with customers and the organization's marketing management. In addition, direct observation has been used. The main results indicate that the repositioning of Lojas Pompéia occurred from the communication, which was strategic in this process. Were incorporated new brand associations, aiming to legitimize an image-concept, nevertheless, and this is an ongoing process needs improvement in the marketing mix.

Keywords: Communication Repositioning. Strategic Communication. Image. Reputation. Lojas Pompéia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O paradigma do Século XXI, modelo de modelos.....	21
Figura 2 – Modelo de interação comunicacional dialógica.....	34
Figura 3 – Públicos comumente citados como <i>stakeholders</i>	46
Figura 4 – Organograma Grupo Lins Ferrão.....	53
Figura 5 – Vantagens Competitivas da Pompéia.....	55
Figura 6 – Linha do tempo da Comunicação da marca Pompéia – de 2001 a 2004.....	59
Figura 7 – Cena do Comercial “É fácil ser <i>fashion</i> ”.....	61
Figura 8 – Campanha de Comunicação – 2008.....	62
Figura 9 – Campanha de Comunicação – 2010.....	63
Figura 10 – Campanha de Comunicação – 2012.....	64
Figura 11 – Campanha de Comunicação – 2015.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentuais *Top of Mind* – Categoria Loja de Roupa - RS – De 2004 a 2015..... 57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Norteadores Estratégicos da Pompéia	54
Quadro 2 – Quadro-resumo da evolução do conceito da marca nas campanhas anuais	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 IDENTIDADE, MARCA, IMAGEM E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ...	17
2.1 IDENTIDADE.....	18
2.2 MARCA	22
2.3 IMAGEM	27
2.4 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	30
3 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES DE REPOSICIONAMENTO	37
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO.....	37
3.2 COMUNICAÇÃO EM CENÁRIOS DE (RE)POSICIONAMENTO	40
3.3 <i>STAKEHOLDERS</i> E REPUTAÇÃO	44
4 ESTUDO DE CASO DAS LOJAS POMPÉIA	51
4.1 HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DAS LOJAS POMPÉIA	52
4.2 COMUNICAÇÃO E (RE)POSICIONAMENTO	57
4.3 O (RE)POSICIONAMENTO NA VISÃO ESTRATÉGICA DA POMPÉIA	68
4.4 O (RE)POSICIONAMENTO NA VISÃO DOS CLIENTES	72
4.5 LEGITIMAÇÃO DE UMA NOVA IMAGEM	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semiestruturada	88
APÊNDICE B – Autorização	90

1 INTRODUÇÃO

As organizações são desafiadas constantemente pelas rápidas mudanças culturais, econômicas e comportamentais da sociedade. A fim de acompanhar tais transformações, as empresas¹ devem ter um planejamento estratégico que as auxiliem a enfrentar forças externas e internas que interferem na sua tomada de decisão.

Somado a isso, em um cenário de grande competição mercadológica, o valor econômico das organizações é também medido através do valor de suas marcas e pelo modo como elas se posicionam, ou seja, como a organização deseja ser percebida. Nesse contexto, a identidade organizacional se apresenta como um alicerce importante para a construção de valores, relacionamento com os públicos de interesse e consolidação de uma imagem alinhada aos interesses da organização e às expectativas da sociedade. Por conseguinte, a comunicação organizacional colabora diretamente para a consolidação da identidade, na medida em que permite difundir junto aos *stakeholders*² uma imagem (favorável ou não) a respeito da organização. Portanto, a comunicação organizacional deve estar alinhada aos objetivos empresariais em nível estratégico, atuando de forma inovadora para responder às demandas e buscar, através de sua identidade, valores, cultura, marca, imagem, relacionamentos e reputação, diferenciação frente às demais organizações.

A partir desse cenário, o estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Como se deu o reposicionamento de comunicação das Lojas Pompéia, considerando o planejamento estratégico da organização, no processo de legitimação de uma nova imagem?

Portanto, para responder ao problema, essa pesquisa tem como objetivo geral analisar o reposicionamento estratégico de comunicação das Lojas Pompéia com os seus clientes, no processo de legitimação de uma nova imagem. Tem, ainda, como objetivos específicos:

- Verificar como se deu o reposicionamento estratégico da comunicação das Lojas Pompéia, especialmente através de seu planejamento estratégico e da opinião da gestão da área;
- Identificar a opinião dos clientes a respeito de aspectos que constituem a imagem das Lojas Pompéia;

¹ Neste estudo os termos “organização” e “empresa” serão utilizados de forma indistinta. Apesar disso, entende-se que o termo “organização” é mais abrangente, pois pode estar relacionado às organizações com ou sem fins lucrativos.

² O conceito de *stakeholders* adotado neste estudo é “[...] grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 47). Públicos de interesse também serão utilizados como sinônimos de *stakeholders*.

- Avaliar o processo de legitimação da nova imagem da Pompéia, propondo reflexões para encaminhamentos futuros.

Este estudo é relevante para se discutir o planejamento estratégico em organizações e o reposicionamento de comunicação da marca. A Pompéia é uma empresa familiar gaúcha, com mais de 60 anos, 74 lojas distribuídas pelo estado do Rio Grande do Sul e um canal de vendas online para todo o Brasil, o e-commerce. É considerada uma marca consagrada no mercado empresarial gaúcho, e em 2013 alcançou o 2º lugar da categoria Loja de Roupas na pesquisa *Top of Mind*, promovida pela Revista Amanhã, no Rio Grande do Sul. Uma das razões que levam a desenvolver este estudo é a intenção de conhecer um pouco mais os motivos que fizeram a marca Pompéia se reposicionar estrategicamente frente ao mercado e a percepção que os *stakeholders* (consumidores) têm sobre essa mudança da marca. Vale destacar que, com o objetivo de definição de escopo do estudo, escolheu-se justamente este público do espectro de *stakeholders*: os consumidores.

Além disso, a pesquisa se mostra importante para a área de comunicação e Relações Públicas, uma vez que exerce papel fundamental para a consolidação da remodelação da estratégia de organizações, buscando ações que fortaleçam identidade da marca, visando à construção de uma imagem e reputação favorável. Ainda, o interesse em pesquisar essa temática se dá pelo motivo de a pesquisadora estar inserida na empresa em questão, avaliando, planejando e executando eventos e ações de relacionamento. Tendo em vista isso, acredita-se que o estudo poderá auxiliar a compreender melhor a função da atividade profissional de Relações Públicas em contextos de reposicionamento de comunicação.

Tem-se como hipótese que o reposicionamento da marca modificou, além da identidade visual e conceitual, o planejamento estratégico da organização e, por sua vez, a imagem da empresa. Em 2004, a Pompéia investiu no reposicionamento da marca e o *slogan* "é fácil ser *fashion*" substituiu o antigo "vestindo e calçando a família". Essa decisão foi importante para a consolidação da empresa como fornecedora do chamado "*fast fashion*", moda voltada para o dia a dia. O novo conceito foi acompanhado por melhorias nas vitrines, divulgação de lançamentos, aprimoramento dos *looks*, acompanhamento das últimas tendências, além da criação do evento mais importante da rede: o *Pompéia Fashion Weekend*, que acontece no último final de semana de agosto de cada ano, no centro de Porto Alegre. Além disso, outras mudanças foram incorporadas pela gestão, como a *Universidade Pompéia*

(UP)³, programa que capacita e qualifica os colaboradores, através de diversas atividades. Frente ao exposto, compreende-se que há um planejamento estratégico nos bastidores dessa mudança de posicionamento, guiando os rumos que a empresa deve seguir.

A abordagem do problema deste estudo é de vertente qualitativa. Os métodos utilizados são pesquisa bibliográfica e estudo de caso das Lojas Pompéia. Para a coleta de dados do caso estudado, utilizaram-se as técnicas de análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta.

A pesquisa bibliográfica é a etapa inicial do trabalho de pesquisa, que objetiva localizar a bibliografia pertinente sobre o assunto. Segundo Stumpf (2011, p. 54), a pesquisa bibliográfica é “[...] um conjunto de procedimentos para identificar, selecionar, localizar e obter documentos de interesse para a realização de trabalhos acadêmicos e de pesquisa, bem como técnicas de leitura e transcrição de dados que permitem recuperá-los quando necessário”.

O estudo de caso é considerado um método qualitativo, ideal para pesquisas que se pretende responder questões do tipo “como” e “por que”. Segundo Duarte (2006), o estudo de caso é utilizado também quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Além disso, Yin (2010, p. 32) destaca uma vantagem do estudo de caso: “[...] capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional”. Sendo assim, o método do estudo de caso se mostrou adequado para o estudo desenvolvido.

A análise documental compreende identificação, verificação e apreciação de documentos para determinado fim. Segundo Moreira (in DUARTE; BARROS, 2006), a análise documental é na maioria das vezes qualitativa, pois verifica o teor, o conteúdo do material selecionado para análise. Segundo o autor, “[...] a análise documental, muito mais que localizar, identificar, organizar e avaliar textos, som e imagem, funciona como expediente eficaz para contextualizar fatos, situações, momentos” (MOREIRA in DUARTE; BARROS, 2006, p. 276). Portanto, o recorte desta pesquisa se deu a partir do ponto que antecedeu a mudança de posicionamento, desde o ano de 2001, estendendo-se até 2015/1, através das campanhas anuais de comunicação e marketing, bem como demais documentos que se mostraram importantes para a análise do cenário.

³ RH NOTÍCIAS: Jornal Interno das Lojas Pompéia. Porto Alegre: Giornale Comunicação Empresarial, n. 32, set./out. 2012.

A entrevista semiestruturada é uma técnica qualitativa e um recurso metodológico muito útil em estudos do tipo exploratório. As entrevistas são geralmente individuais e têm por objetivo fornecer elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema. De acordo com Duarte (2006), a entrevista é uma técnica dinâmica e flexível, útil tanto para apreensão de uma realidade e também para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição dos processos complexos nos quais está ou esteve envolvido. Portanto, optou-se por realizar entrevistas do tipo semiestruturadas, visto a possibilidade de criar estruturas para comparação de respostas e articulação de resultados e possibilidade de questionar mais ou menos os entrevistados, de acordo com a necessidade. Foram realizadas entrevistas com nove clientes em compras na filial da Loja Pompéia do Centro de Porto Alegre (R. Vigário José Inácio, 355), no dia 05 de junho de 2015 e entrevista com a Superintendente de Marketing e Vendas, nas dependências da sede da Pompéia, em Porto Alegre, no dia 12 de junho de 2015. As entrevistas foram gravadas, com consentimento dos entrevistados.

Além disso, aplicou-se a técnica de observação, a qual consiste na “[...] coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 173). Esta técnica proporciona um contato direto com a realidade, além de evidenciar fatos que não constam do roteiro de entrevistas ou de questionários. Pelo fato de a pesquisadora trabalhar na empresa analisada, a observação é direta ou natural, pois, de acordo com os autores, é aquela que o observador faz parte da mesma comunidade ou grupo que investiga.

O estudo está estruturado em quatro capítulos, sendo o primeiro a introdução. O segundo capítulo apresenta os conceitos sobre a identidade, a partir da visão da complexidade e das tensões dialógico recursivas; a marca, enquanto um ativo intangível, através da sua significação, enunciação e discursividade; a imagem, especialmente a imagem mental e a imagem-conceito e a comunicação organizacional, principalmente a partir dos enfoques da organização comunicada, organização comunicante e organização falada. Os principais autores utilizados neste capítulo foram Hall (2011), Baldissera (2007; 2008; 2009), Costa (2009), Kotler e Keller (2006), Perotto (2007), Aaker (1996; 1998), Gomes (1999), Iasbeck (2007), Oliveira e Paula (2008), entre outros. O terceiro capítulo engloba os conceitos a respeito do planejamento de comunicação em ambientes de reposicionamento, a fim de mostrar a importância do planejamento nas organizações, bem como a atuação da comunicação em nível estratégico para o reconhecimento do posicionamento. O reposicionamento é compreendido como uma parcela da identidade, que deve ser ativamente

comunicada aos *stakeholders*, a fim de que se construa a imagem e a reputação mais próxima do que a organização deseja. Para isso, os conceitos foram baseados em Oliveira (2013), Kunsch (2009a; 2006), Ries e Trout (2009), Telles (2004), Lupetti (2012), Freeman (1984), França (2008), Grunig (2011) e Van Riel (2013), dentre outros.

O quarto capítulo analisa o caso das Lojas Pompéia. Para isso, foi feito inicialmente um regaste histórico da organização, bem como as suas principais características e diferenciais competitivos. Além disso, analisaram-se documentos e campanhas de comunicação da marca, a fim de identificar os principais aspectos abordados. Ademais, foram feitas entrevistas com a Superintendente de Marketing e Vendas e com nove clientes da Pompéia. As análises possibilitaram entender como se deu o reposicionamento estratégico de comunicação das Lojas Pompéia, a partir do planejamento estratégico da organização e compreender como os clientes percebem a marca, resultando na imagem. Foram apontados alguns aspectos que ainda precisam ser melhorados no composto de marketing e algumas sugestões para desenvolver junto ao planejamento estratégico, a fim de que a imagem percebida pelos clientes seja mais próxima àquela desejada pela empresa. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 IDENTIDADE, MARCA, IMAGEM E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A compreensão da formação da marca, da imagem e da reputação de uma organização está diretamente ligada aos conceitos de identidade ou identificações. Organizações e marcas constituem um conjunto de complexidades, no qual a identidade está no centro. Dessa forma, neste capítulo apresenta-se o conceito de identidade, a qual é entendida como a matriz da cultura, da comunicação, da marca e da imagem de uma organização.

Por conseguinte, analisa-se a marca enquanto identificação, distinção e posicionamento, sendo um dos ativos mais importantes de uma organização. Além disso, são abordados os conceitos de gestão de marca, *brand equity*, e a perspectiva da construção de uma marca pela sua significação, na enunciação e na discursividade. A marca atua como um processo de mediação de discursos intertextuais e produção de sentidos, tal qual proposto por Perotto (2007). Ainda assim, é através da identidade que as enunciações da marca são reconhecidas, em um contexto histórico e social. A partir dessa perspectiva, entende-se a marca como uma construção discursiva, mutável, relacional, que está em constante formação e visa, principalmente, a criação de alguma imagem ou representação a partir da percepção dos *stakeholders*.

Visto isso, são expostas as noções sobre imagem, especialmente a imagem mental, a imagem organizacional e a imagem-conceito, que são fundamentais para construir um embasamento teórico a respeito de um conceito-chave para o objetivo deste trabalho. Dessa forma, a imagem é uma estrutura de significados e está em constante formação assim como a identidade, pois depende de elementos subjetivos e psicológicos. Apesar disso, a imagem difere-se da identidade pois ela é formada a partir das percepções que o público tem em relação a organização, com base em todo o tipo de informação que recebe sobre ela.

Um dos elementos mais importantes para a formação da imagem é a comunicação organizacional. A comunicação é vista aqui a partir da complexidade e dos diferentes enfoques formais e planejados, informais ou involuntários ou ainda aqueles indiretos. Para isso, adotou-se o conceito proposto por Baldissera (2009) de organização comunicada, organização comunicante e organização falada. Por fim, contextualiza-se a comunicação e a sua função estratégica nas organizações para obter resultados satisfatórios na consolidação da identidade organizacional e na formação da imagem desejada pela organização.

2.1 IDENTIDADE

Para entender a formação do conceito de identidade organizacional, primeiramente é necessário analisar a origem dos estudos, sobretudo na teoria social. Identidade é um conceito complexo, com estudos relativamente recentes na ciência social e bastante divididos entre a comunidade sociológica.

Segundo Hall (2011), a modernidade vem sofrendo mudanças estruturais desde o final do Século XX como, por exemplo, a globalização, interconexões culturais e, com isso, o sujeito passa a estar deslocado e descentralizado no mundo social e cultural, gerando uma crise de identidade. O autor considera que a identidade cultural está se modificando e fragmentando o indivíduo moderno, que antes era visto como unificado.

Essas mudanças na modernidade tardia podem ser verificadas através das três concepções de identidade que Hall (2011) apresenta: sujeito do iluminismo; sujeito sociológico e sujeito pós-moderno. O sujeito do iluminismo era considerado como um sujeito individual, racional, unificado, centrado, no qual a identidade surgia com o nascimento e, mesmo se desenvolvendo, permanecia constante ao longo da sua existência. O sujeito sociológico surge para quebrar com a consciência individual, uma vez que as sociedades se tornaram complexas e coletivas, os sujeitos passam a ser formados também pelas relações sociais. Já o sujeito pós-moderno é caracterizado por não possuir uma identidade fixa, ou seja, assume diferentes identidades em momentos distintos, sendo assim, sua identidade é “uma celebração móvel” transformada constantemente.

Segundo Hall (2011) o sujeito pós-moderno:

Assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um ‘eu’ coerente. Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas (HALL, 2011, p. 13).

Nessa perspectiva teórica, o autor prefere o conceito de identificação ao invés de identidade, pois assim dá a ideia de processo em andamento. Ainda nesse sentido, a identificação está muito mais para uma busca de um “eu” que às vezes não está em si, mas no exterior ou como imagina ser visto.

Baldissera (2007) reforça essa concepção a partir do conceito de identidade e processos identificatórios, na perspectiva da complexidade e da comunicação. Para Baldissera (2007), a identidade está sob o viés da alteridade, na qual a diferença é o próprio

reconhecimento do eu, ou seja, “[...] eu sou o que o outro não é”. O autor destaca que a identidade não é algo único, estável e imutável, pelo contrário, ela é multifacetada e percorre o espaço histórico-sócio-cultural. Visto isso, a identidade organizacional se apresenta de maneira tensionada entre movimentos constantes de aberturas e fechamentos identificatórios, ou seja, a organização irá selecionar quais aspectos deseja evidenciar, o que irá gerar simpatia ou antipatia, aproximação ou afastamento, aceitação ou rejeição.

Dessa forma, a identidade organizacional se modifica de acordo com a forma que a organização é interpelada e representada e, apesar de se imaginar como única, coerente e coesa, pode ser até mesmo contraditória. Visto esse contexto, a identidade organizacional é:

Simbólica, provisória e processual, a forma assumida pela identidade organizacional é permanentemente atualizada nas complexas negociações realizadas nas fronteiras culturais, ou seja, nos lugares em que a identidade cultural (organização) relaciona-se dialogicamente com os ‘outros’, sejam as identidades que estão fora dela e /ou as muitas vozes identitárias internas (BALDISSERA, 2007, p. 236).

Por isso, a identidade organizacional é entendida como o resultado da soma das trocas simbólicas realizadas entre os sujeitos e a organização, as diferentes identidades dos sujeitos a ela ligados, a representação dos aspectos mais significativos da organização, suas crenças e valores, além da identidade visual.

Conforme visto anteriormente, os sujeitos são compostos por múltiplas identidades e movidos por diversas percepções, sendo assim, Baldissera (2007) compreende que esses sujeitos criam forças que interferem na identidade da organização, de modo que ela pode ser recriada. Dessa forma, a identidade organizacional é dialógica e recursiva, pois ao mesmo tempo em que sofre interações do ambiente onde está inserida, também exerce influências. Além disso, Baldissera (2007, p. 240) ressalta que “[...] os públicos constroem a identidade da organização com base em toda qualidade de informações, oficiais ou não, que recebem sobre a organização”. Portanto, faz-se necessário contemplar a diversidade de públicos de forma que as identidades organizacionais sejam reconhecidas e interpretadas.

Enquanto isso, Van Riel (2013) acredita que as organizações são compostas por múltiplas identidades. Sendo assim, segundo o autor, a identidade organizacional pode ser decomposta em três tipos de identidade: desejada, projetada e percebida. As identidades projetada e desejada são formadas a partir de da visão da alta administração, ao passo que a identidade percebida é reflexo da perspectiva dos membros da organização. A identidade projetada é aquela que expressa a auto apresentação planejada da organização, ou seja, como ela se descreve através dos seus meios de comunicação, discursos, *layout* do ambiente de

trabalho, símbolos, tanto para os seus *stakeholders* internos quanto para os externos. A identidade desejada é a idealização da alta administração, ou seja, são as características que ela acredita serem cruciais para a organização. Já a identidade percebida é o conjunto de características mais típicas da organização, do ponto de vista da administração bem como dos empregados. Esta última dimensão é complexa, uma vez que a posição de cada funcionário dentro da organização interfere diretamente na sua percepção de identidade, por exemplo, um funcionário com cargo superior irá influenciar a percepção de funcionários subordinados, assim como um funcionário mais antigo terá uma percepção diferente dos novatos. Além disso, a identidade de cada sujeito também afeta as suas percepções sobre a identidade da organização. A relação desse tripé composto por identidade desejada, projetada e percebida deve ser monitorada pelos gestores, a fim de que se minimize as lacunas encontradas entre essas três dimensões de identidade e assim possa haver um entendimento maior acerca dos objetivos estratégicos pretendidos.

Já Costa (2009) compreende a identidade como a personalidade, que vai se formando e transformando com o passar do tempo. A partir dessa concepção, as organizações⁴ são como organismos vivos, que estão sempre em processo de mudança e formação. A identidade é o DNA da organização, que por sua vez é a herança das características de seu fundador que são transmitidas através do espírito institucional da empresa (COSTA, 2009). Segundo o autor, durante muito tempo a identidade corporativa não foi uma preocupação das empresas, que a reduziam simplesmente a elementos gráficos, mas atualmente a identidade é o ponto de partida de qualquer organização, de forma estratégica e fundamental para a comunicação.

De acordo com o autor acima citado, a identidade pode ser dividida primeiramente em dois parâmetros objetivos: o que a empresa é e o que a empresa faz. O primeiro parâmetro compreende a sua estrutura institucional, ou seja, seu estatuto legal, seu histórico, o organograma de atividades, estrutura de capital, já o segundo parâmetro inclui a linha de produção ou serviços, técnicas, preços, logística, ou seja, atividades em forma de resultados comerciais e financeiros. Ainda assim, a identidade é composta também por um parâmetro subjetivo: o que a empresa diz e como ela diz. Esse parâmetro além de ser subjetivo é psicológico, funcional e emocional, pois é soma dos parâmetros objetivos com aquilo que a empresa manifesta e o que é compreendido pelos públicos.

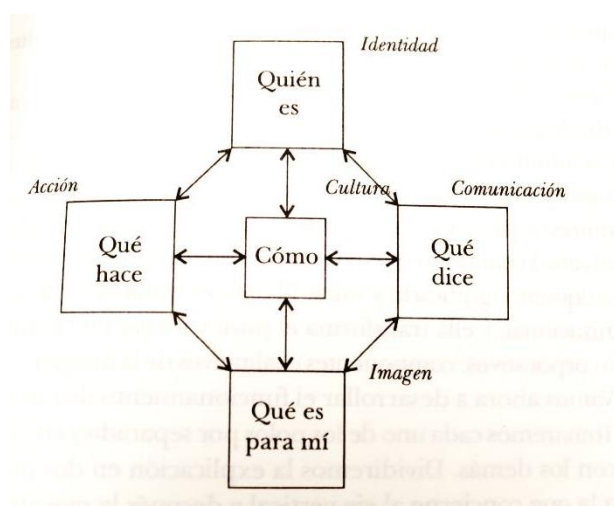
A identidade se revela, portanto, a partir da maneira como a organização se mostra, apresenta-se, faz-se reconhecer e identificar, sendo este o ponto-chave da sua estratégia de

⁴ “Representam fenômenos de ordem coletiva, entidades com vida própria e dinâmica peculiar e inscrevem-se no domínio da sociedade ou da história” (SROUR, 2005, p. 43).

identidade. Além disso, a maneira como se relaciona também revela um modo singular de atuar, tanto com os seus públicos externos e internos, quanto instituições e sociedade. Por fim, o que liga tudo isso é a estratégia de comunicação dos parâmetros objetivos e subjetivos da organização, ou seja, como a identidade, a cultura e as ações são comunicados dentro e fora da organização.

A Figura a seguir demonstra o que Costa (2009) chama de “o paradigma das empresas no Século XXI”, o qual é compreendido pela mudança da lógica industrial, baseada no capital, na organização, na produção e na administração para a lógica de valores estratégicos: identidade, cultura, ação, comunicação e imagem. Percebe-se que a identidade resulta na imagem de maneira complexa, através do vetor “como”, que está diretamente relacionado aos demais vetores de comunicação, cultura e ação.

Figura 1 – O paradigma do Século XXI, modelo de modelos



Fonte: Costa (2009, p. 195)

Para o autor, o paradigma do Século XXI é composto por vetores dinâmicos, que se inter-relacionam, tendo como principal elemento a identidade. Percebe-se que a identidade é a matriz da cultura, da comunicação e da imagem, através de um processo transversal. Por sua vez, o vetor cultural está no centro do sistema, pois dá sentido e valor diferenciador para a organização, atuando como um transformador da gestão e da comunicação, a qual será percebida pelo público e resultará na imagem.

Alinhado a isso, Vásquez (2007) considera no processo de identidade da marca, a cultura corporativa, pois ela abrange o conjunto de símbolos e códigos criados, preservados e aprimorados ao longo do tempo, que são compartilhados pelos integrantes da organização. A cultura corporativa, nessa perspectiva teórica, é entendida como a base da identidade

conceitual de uma organização, visto que são representados os valores corporativos que são únicos e a diferem. Somada a isso, as características físicas do produto mais as variáveis do serviço e as variáveis de pessoal são os componentes que poderão refletir a imagem coerente ou não com a identidade da marca. A identidade visual se apresenta como um complemento da identidade como um todo, visto que materializa a identidade conceitual e proporciona unidade através da originalidade, criatividade, consistência e clareza, pois também é através do visual que o público reconhece a marca.

Portanto, a identidade colabora diretamente para o posicionamento e reconhecimento da marca, que será destacada no subcapítulo a seguir.

2.2 MARCA

O conceito de marca compreende diversas perspectivas. As mais usadas nas áreas da Administração e do Marketing têm como foco o ponto de identificação e diferenciação de produtos e serviços. No entanto, essa concepção se modificou nas últimas décadas e há ainda outras abordagens que consideram a marca no contexto discursivo, simbólico, emocional e subjetivo.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a concepção de marca é utilizada desde a Era Medieval, quando os comerciantes usavam marcas para garantir qualidade e identificar o fabricante. Além disso, de acordo com Costa (2009), na Era do Mercantilismo, a identidade era expressa através da marca, no sentido de diferenciar os comerciantes e evitar a falsificação e pirataria. A partir daí, surgem dois tipos de marca: a icônica e a verbal. A marca icônica tinha função gráfica de marcar, através de um signo e a marca verbal ou logotipo surgiu com a imprensa de Gutenberg, com letras e tipos, a fim de cumprir a mesma função.

Autores como Kotler e Keller (2006) e Tavares (2008) citam em suas obras um dos conceitos mais utilizados para definir marca, oriundo da *American Marketing Association* (AMA), a qual determina: “[...] é um nome, termo, signo, símbolo ou design, distinto ou combinado com a função de identificar bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los da concorrência” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 269). Percebe-se que esta definição tem por objetivo diferenciar uma marca de um produto ou serviço em relação a sua concorrência, através de diferenças funcionais e tangíveis e diferenças simbólicas e intangíveis, ou seja, relacionadas ao que a marca representa. Apesar de se tornar muito prática e objetiva, essa definição ainda é insuficiente para abordar todas as características relacionadas à marca, conforme destaca Tavares (2008, p. 10): “[...] não se

limita apenas a isso: a marca sintetiza as características, atributos correspondentes a promessas de benefícios e ainda por associações primárias e secundárias de produtos, serviços, locais, personagens, entre outros”. De acordo com o autor, o valor de uma marca se encontra na sua capacidade de proporcionar experiências e relações de qualidade com seus *stakeholders*, a fim de torná-los leais à marca.

Além da abordagem mercadológica, de diferenciação e identificação de produtos e serviços, a marca pode ser vista a partir da perspectiva discursiva e de significação, de forma que a insere na vida das pessoas e a torna onipresente no meio social. Conforme Perotto (2007, p. 131) destaca, “[...] a marca é uma instituição social, isto é, uma construção simbólica compartilhada, uma abstração, resultante de processos e estratégias de objetivação e significação”. No mesmo sentido, Semprini (2006) compreende a marca como entidade semiótica, geradora de sentido, através do discurso.

A marca é entendida aqui como uma mediadora no processo de produção e reconhecimento de sentido, através de seus enunciados.

A marca, portanto, é um sujeito que explícita ou implicitamente relaciona o que diz com quem é: não somente *fala algo*, mas *fala algo a partir de algum lugar social*. Essa é a razão pela qual a marca, pela perspectiva da produção de sentido, é um enunciador social e histórico (PEROTTO, 2007, p. 136, grifos do autor).

Nesse ponto de vista, a marca enquanto enunciador representa uma construção ideológica no imaginário social, através da intertextualidade e da discursividade. O autor afirma que não há produção de sentido que não seja discursiva “[...] pois necessariamente implica uma conformação do sentido a uma estrutura de relações que lhe dá tal sentido” (PEROTTO, 2007, p. 53). O autor considera ainda que o sentido discursivo da marca está nas relações intertextuais e contextuais, que interagem entre si e se co-determinam. Nesse sentido, destaca o discurso da marca a partir de três dimensões da intertextualidade: 1) a marca estabelece diálogos com as demais marcas de seu gênero; 2) a marca dialoga com outros universos discursivos, interagindo com outras expressões e formas narrativas; e 3) a marca dialoga com outros discursos que podem não estar visíveis no seu discurso final, mas que, de alguma maneira, participaram do processo de produção (VERÓN, 1980, p. 79-80 *apud* PEROTTO, 2007, p. 135).

Nessa direção, de acordo com Semprini (2006), existem três dimensões-chave que definem a marca: a natureza semiótica, a natureza relacional e a natureza evolutiva. A natureza semiótica revela que: “[...] o conteúdo da semiótica não é a comunicação, mas o

significado, o sentido. Pela natureza semiótica da marca, entendemos a capacidade dessa última para construir e veicular significados” (SEMPRINI, 2006, p. 106). Já a dimensão da natureza relacional é dividida ainda em duas dimensões: a intersubjetiva e a contratual, na qual a primeira dá conta da unicidade entre os discursos dos diversos sujeitos que definem a marca e a segunda dimensão diz respeito do contrato que é firmado entre a marca e seus destinatários. Por último, a dimensão da natureza evolutiva dá conta do caráter dinâmico, mutável e contextual da marca pós-moderna, a qual necessita acompanhar as demandas do seu público. Dessa forma, o autor compreende que a marca é uma entidade complexa, multiforme, instável, abstrata, mas que deve ser de fácil reconhecimento. Essa forma simplificada de reconhecimento da marca é denominada como identidade.

Em resumo, a marca de sucesso é uma marca que soube administrar a complexidade para atingir uma simplicidade de segundo nível, uma essencialidade que é uma espécie de destilado puro de complexidade que a alimenta. Podemos chamar esta visão condensada e ‘purificada’ da marca de sua identidade (SEMPRINI, 2006, p. 123).

Sendo assim, através das relações, o público reconhece e agrega sentidos a essa identidade. Cabe ressaltar que as relações entre marca e consumidores não é algo estático e coercitivo, pois segundo Semprini (2006), compõem a dimensão sistêmica da marca, processo permanente de negociações, resultante da dialética entre produção (identidade) e recepção (imagem).

Portanto, percebe-se que a marca deixou de ser um aspecto físico de identificação de produtos e passou a ser um elemento simbólico, dotado de sentido, que se desenvolve nas relações sociais, através de seus discursos e identidade. Sendo assim, a construção e gestão da marca perpassam por elementos perceptíveis e significativos, resultantes de uma negociação com os diversos públicos que participam do processo comunicacional.

Apesar das limitações da marca enquanto essencialmente diferenciação, percebe-se que autores como Kotler e Keller (2006) e Aaker (1996; 1998) acreditam que o desafio na atualidade é estabelecer associações positivas às marcas, tornando-as atrativas para os consumidores. Nesse sentido, Aaker (1998, p. 16) compreende o valor de marca a partir do conceito *brand equity*, o qual é definido por “[...] um 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 consumidores dela”. Segundo o autor, o *brand equity* está relacionado ao propósito estratégico da empresa e, por isso, visa proporcionar valor ao consumidor (confiança e satisfação) e à empresa (atrair novos

consumidores ou reconquistar antigos e proporcionar razões de compra). Kotler e Keller (2006) vão além dessa definição e incorporam a percepção dos clientes em relação à marca:

O brand equity é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. O brand equity é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa (KOTLER; KELLER, 2006, p. 270, grifos nossos).

Dessa forma, a concepção de marca para os autores citados acima está ligada às atividades econômicas e à diferenciação frente ao contexto de concorrência acirrada das sociedades pós-industriais. Apesar disso, apontam inicialmente para as relações que se estabelece junto aos consumidores, ou seja, como eles percebem e interagem com a marca.

Aaker (1998) cita cinco dimensões de ativos que podem criar valor de marca: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações da marca e outros ativos ligados a ela.⁵ Para o autor, a categoria lealdade à marca está no centro do *brand equity*, visto que reduz os custos de marketing e a vulnerabilidade da ação da concorrência, o que se traduz diretamente em vendas, conforme acrescenta: “Se os consumidores lhe são indiferentes e compram segundo as características, preço e conveniência, pouco considerando o nome da marca, provavelmente há pouco *brand equity*” (AAKER, 1998, p. 40). Em complemento, Tavares (2008) categoriza a lealdade à marca como cognitiva, afetiva, conativa e ativa.

A lealdade cognitiva relaciona-se às informações que o consumidor dispõe sobre a marca, indicando-a como a melhor alternativa. A lealdade afetiva corresponde à atitude favorável ou afeto positivo que o consumidor começa a nutrir pela marca. A lealdade conativa é marcada por repetidos comportamentos de compra. E, finalmente, na lealdade ativa, o consumidor torna-se um defensor da marca (TAVARES, 2008, p. 243).

A segunda categoria proposta por Aaker (1998) é o conhecimento da marca, que é considerado o primeiro passo para a comunicação, já que para conferir associações à marca é fundamental que o nome esteja estabelecido suficientemente para reconhecê-las. Já Kotler e Keller (2006, p. 271), entendem que o poder do *brand equity* está na mente de clientes (reais ou potenciais) e na sua experiência direta ou indireta com a marca, ou seja, “[...] naquilo que os clientes veem, leem, escutam, aprendem, pensam e sentem sobre ela ao longo do tempo”. Nessa perspectiva, percebe-se que o valor da marca está baseado no cliente, ou ainda, o

⁵ Neste estudo não serão abordadas com profundidade as cinco dimensões da marca propostas por Aaker (1998).

conhecimento que ele tem dela, que consiste nos pensamentos, crenças, sensações, imagens e experiências ligadas à marca.

Em complemento, Perez (2004) acredita que o valor da marca, em última instância, está no nível da recepção, isto é, na imagem construída e nas respostas obtidas pelo seu público-alvo. Ainda na visão da autora:

A marca tende à entropia mais rapidamente quando deixa de produzir significações afinadas com o seu público. A marca é a convergência semiótica de elementos reticulares resultante de uma negociação constante entre os diversos atores sociais do processo comunicacional (PEREZ, 2004, p. 14).

Visto isso, as marcas são construídas, em última instância, pelos seus próprios públicos. Diretamente relacionado a isso, tem-se o conceito de posicionamento⁶ de marca, o qual, segundo Aaker (1998), está muito ligado à imagem e às associações, pois reflete como as pessoas percebem a marca. Além disso, reflete como a empresa deseja ser percebida através da sua diferenciação. O autor acredita que a decisão de reposicionamento para uma marca estabelecida é difícil, em razão do conjunto de associações já desenvolvidas. Dessa forma, deve-se decidir quais associações necessitam permanecer e quais precisam ser eliminadas ou até mesmo criadas ou potencializadas. Para Kotler e Keller (2006), a revitalização de uma marca pode se iniciar pela reestruturação das associações da marca e pela melhora de sua lembrança e reconhecimento pelos públicos. Os autores definem posicionamento como “[...] a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 305). Ainda assim, a partir de outra visão, Aaker (1996, p. 175) considera a posição de uma marca como um subconjunto da identidade e da proposta de valor, conforme destaca: “[...] a posição de uma marca é definida como a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. Conforme visto anteriormente, a identidade é um processo contínuo, em formação e, dessa forma, percebe-se que o posicionamento da marca também adota a construção dialógica com os públicos e o contexto, o que o torna suscetível a mudanças. Portanto, pode-se dizer que o ponto principal para o posicionamento da marca é sua diferenciação, através de associações, identidade, imagem, produtos, serviços, comunicação e relacionamento com os públicos.

⁶ Este conceito será retomado com mais detalhes no próximo capítulo.

A partir da ideia que a marca é o ponto central para a diferenciação, e que o seu discurso colabora diretamente para o seu posicionamento, percebe-se que as relações e impressões do receptor sobre esse discurso formarão a imagem. Dessa forma, a criação de uma estratégia de posicionamento de marca é importante para ocupar um espaço privilegiado na mente do consumidor, construir a imagem e a reputação e reafirmar a identidade desejável. Portanto, a forma como a organização se apresenta e é representada, através da sua discursividade, torna-se central no processo da comunicação organizacional, através de elementos como a identidade, vista anteriormente, a marca e a imagem organizacional, que será examinada a seguir.

2.3 IMAGEM

O conceito de imagem pode ser compreendido como uma representação visual (material) ou mental (imaterial). Essas duas concepções estão intimamente relacionadas, à medida que uma depende da outra para existir. “[...] não há imagens como representações visuais que não tenham surgido de imagens na mente daqueles que a produziram, do mesmo modo que não há imagens mentais que não tenham alguma origem no mundo concreto dos objetos visuais” (SANTAELLA; NOTH, 1998, p. 15 *apud* PEREZ, 2004, p. 147).

Costa (2009) concorda que existe uma ambiguidade semântica em relação à palavra “imagem” e o uso mais corrente está ligado à sua etimologia do grego: ícone, figura, representação icônica, ou seja, a representação visual. Entretanto, segundo o autor, o conceito de imagem corporativa não está relacionado ao entorno físico e sim ao imaginário das pessoas e do coletivo, a qual também é definida como imagem mental. Nessa linha de investigação, destaca-se o conceito de imagem corporativa a partir do imaginário: “[...] la imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (COSTA, 2009, p. 53).

O conceito de imagem mental é subjetivo e psicológico e, por isso, depende dos indivíduos e do seu sistema de significação, seus valores, motivações, expectativas, vivências. Uma imagem mental se configura através do sistema sensorial humano, que recebe estímulos externos e envia ao sistema nervoso central, o qual recebe a informação e a decodifica, produzindo a imagem. O mesmo processo ocorre no meio empresarial quando múltiplas fontes emitem mensagens a respeito da organização sem seguir um mesmo critério, gerando muitas vezes um prejuízo para a comunicação e para a imagem desejada. A partir disso, Costa

(2009) considera fundamental que a empresa tenha uma política de comunicação ou estabeleça uma gestão integral das comunicações, a fim de evitar a dispersão.

Não obstante, Gomes (1999) entende a imagem de forma mais abrangente, e a denomina como “imagem pública”, ou seja, aquela que não está necessariamente ligada à imagem visual. Portanto, o autor compreende que há a possibilidade de ter uma imagem mesmo sem ter uma representação visual e, inclusive, algumas imagens podem não corresponder a traduções visuais. Sendo assim, a imagem visual não se mostra essencial para a construção de imagens públicas, visto a necessidade de outros elementos, como ações, discursos e percepções. Além disso, o autor aborda sobre a dificuldade de identificação das imagens públicas, uma vez que elas são constantes e estão sempre em construção, pois dependem do contexto e das circunstâncias.

Já Baldissera (2008) analisa a imagem a partir do Paradigma da Complexidade de Edgar Morin⁷ e propõe três enfoques: imagem físico-visível, imagem-linguagem e imagem-conceito. Compreende-se por imagem físico-visível a captação de fluxos de luz pelo aparelho óptico, de maneira não simbólica e sem juízo de valor, sendo essa a instância mais básica de imagem. Já a imagem linguagem pode ser codificada e significada, adquirindo o caráter de linguagem imagética, através dos processos comunicacionais. Ou seja, a própria linguagem verbal produz imagens mentais. Por fim, a terceira dimensão da imagem-conceito, apresenta-se mais complexa pois engloba os enfoques anteriores e ainda considera o contexto, as questões psíquicas, a arena de disputas e as representações que se pode atribuir a alguém ou algo.

Assim, a noção de imagem-conceito é explicada como um construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a identidade (algo/alguém), a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a psique, a história e o contexto estruturado (BALDISSERA, 2008, p. 198).

Portanto, de acordo com o Baldissera (2008), a imagem-conceito não é necessariamente da qualidade da comunicação e sim da significação. Ela não se constrói sobre o “ser” ou o verdadeiro, mas através das percepções e impressões, nas quais o sujeito é julgado e julga (sua alteridade) entre aquilo que oferece de modo consciente e o que é oferecido de forma involuntária e pode ser (re)tecida constantemente através de processos

⁷ Antropólogo, filósofo, historiador e sociólogo, reconhecido pela proposta do desenvolvimento do pensamento complexo, autor de mais de 30 livros, sendo a coletânea *O Método*, com seis volumes, a mais conhecida.

interativos e interdependentes. Gomes (1999, p. 154) complementa essa ideia ao afirmar que “[...] chamamos de imagem de alguém ou algo aquilo que algo ou alguém nos parece ser. Ora, sabemos que parecer e ser nem sempre coincidem e que sempre estamos tentando corrigir a nossa percepção”. Percebe-se que a imagem-conceito se dá através de um campo de disputas e tensionamentos, a partir do que a organização oferece e a partir do público que a constrói.

Dessa forma, importa para este estudo o conceito de imagem a partir do viés da representação, ou seja, a produção de sentidos, o imaginativo, o simbólico, as percepções, o subjetivo, o juízo de valor.

A partir das características da imagem-conceito, pode-se relacionar à noção de reputação, uma vez que ambas se dão a partir de impressões e respostas aos estímulos discursivos. Entende-se que o discurso é intencional, ou seja, é “[...] organização e produção de informações em linguagens, com o fim de explicitar e caracterizar intenções, desejos, crenças e convicções, modo de ser e atuar no mundo” (IASBECK, 2007, p. 88)

Iasbeck (2007) também considera a imagem como uma construção mental que ocorre na mente dos públicos a partir de percepções afetivas, de modo que é considerada inconstante, conforme complementa:

Assim, quando nos referimos à ‘imagem’, falamos do produto dinâmico da elaboração mental (imaginação) de quem mantém com o objeto de sua percepção e experiência uma relação comunicativa. Nessa relação, o objeto da percepção se mescla com os dados do imaginário do percebedor e o resultado poderia ser a impressão causada nessa mente interpretante. Poderíamos simplesmente denominá-la ‘impressão’ (IASBECK, 2007, p. 91).

Visto isso, o autor considera que a reputação se difere da imagem pelo fato da primeira ser formada por juízos de caráter lógico e baseada em argumentos, opiniões ou convicções sólidas. Entende-se que a reputação é resultado das percepções dos públicos, que quando respondem aos estímulos discursivos formam uma imagem consolidada. Mas, além disso, também é formada a partir da opinião pública. Ainda assim, segundo Almeida (2005), a reputação provém de duas principais fontes, a organização e seus observadores. Isto implica ver a reputação sob duas perspectivas: “de um lado, é considerada como um recurso próprio, que pode ser gerenciado pelas organizações e, por outro, como sendo as percepções de observadores, sobre as quais as organizações têm controle limitado” (ALMEIDA, 2005, p. 121).

Da mesma forma, a construção da imagem-conceito não se limita aos processos formais e oficiais da organização, já que se realiza também através das relações e interações

não oficiais, influências externas que não estão sob o controle da organização (BALDISSERA, 2008). Apesar disso, a imagem-conceito tem a comunicação como o seu principal sistema potencializador, pois também resulta dos processos comunicacionais de interação dialógico-recursivos com os públicos de interesse. Percebe-se um papel importante da comunicação neste processo, uma vez que se encontra em nível estratégico e permite caracterizar a identidade organizacional, gerando identificação dos públicos e fazendo-os reconhecer na organização os seus próprios valores. No subcapítulo a seguir, discute-se o conceito de comunicação organizacional e sua importância para reafirmar a identidade e construir a imagem, mediante o planejamento estratégico da organização.

2.4 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para compreender a comunicação no contexto organizacional, implica-se conceituar primeiramente o significado de comunicação e o que se compreende por organização neste estudo. A comunicação faz parte das relações sociais e envolve processos permanentes de interação e diálogo, sendo assim um ato social e humano. De acordo com Baldissera (2009), entende-se que a comunicação é a relação entre, no mínimo, dois sujeitos que disputam sentidos, na qual a significação é permanentemente (re)construída.

De acordo com Srour (2005), as organizações são: 1) Coletividades concebidas e planejadas para realizar um determinado objetivo; 2) Agentes coletivos à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos, mas diferentes desses todos pelo caráter deliberado de sua criação; 3) Unidades de ação e de decisão, portadoras de necessidades e de interesses corporativos; e 4) Agrupamentos que desenvolvem vida própria, apesar de serem “meios”, à medida que sua dinâmica interna tende a perpetuá-los e a transformá-los em “fins” em si mesmos. As organizações são, portanto, fenômenos de ordem coletiva, que possuem vida própria e dinâmica peculiar, de tal forma que se inscrevem no domínio da sociedade ou da história. Dessa forma, cabe destacar que as organizações são constituídas de espaços sociais, ou seja, de relações sociais, tanto interna quando externas, e mais do que isso, produzem representações imaginárias (discursos ou mensagens) e disputa de sentidos.

De acordo com Scroferneker (2008) há dois grandes momentos para os estudos de comunicação organizacional: de 1900 a 1970 com a Doutrina Retórica Tradicional, a Teoria das Relações Humanas e a Teoria da Gestão Organizacional; e a partir de 1970 até o presente momento, com abordagem na Teoria Moderna ou Empírica, na Teoria Naturalista e na Teoria Crítica. De acordo com a autora, a Teoria Moderna ou Empírica tratava a comunicação a

partir de uma abordagem utilitarista ou instrumental. Já a partir da Teoria Naturalista começou a se incorporar a comunicação como fruto da construção social e, por fim, a Teoria Crítica passou a entender a comunicação como uma arena de conflitos, antagonismos e contradições, a partir do Paradigma da Complexidade.

Neste estudo adota-se a perspectiva da Teoria Crítica, pois, segundo Scroferneker (2008), compreende-se que essa Teoria dá conta da comunicação organizacional a partir das diversas percepções de mundo individuais e coletivas, da complexidade dos sujeitos únicos e múltiplos e do princípio dialógico, abandonando assim a visão mecanicista e linear.

Para Morin (2008), o pensamento complexo é composto por tensões permanentes, desordem, ambiguidades e incertezas, que compreendem o princípio dialógico e que tem como objetivo pôr em questão o velho paradigma de disjunção/ redução/ simplificação. Para o autor a relação de ordem/desordem é fundamental para a organização, uma vez que “[...] se verifica empiricamente que fenômenos desordenados são necessários em certas condições, em certos casos, para a produção de fenômenos organizados, que contribuem para o aumento da ordem” (MORIN, 2008, p. 92). A comunicação organizacional é estudada por diversos autores, entre os quais Kunsch (in MARCHIORI, 2006), Torquato (2002), Baldissera (2004; 2008; 2009), Oliveira e Paula (2008), Marchiori (2008).

Nessa linha, a comunicação organizacional é uma das ferramentas essenciais no processo de criação e consolidação da identidade e, conseqüentemente, construção da imagem organizacional. As organizações como parte da sociedade estão em permanente modificação e recriação, o que requer uma gestão eficiente da comunicação com os seus *stakeholders*. Frente a isso, a gestão estratégica da comunicação organizacional envolve uma compreensão de seus objetivos, interfaces e funções.

Baldissera (2008) considera simplista reduzir a comunicação organizacional à ideia de comunicação interna e externa, relações públicas, marketing corporativo, propaganda, assessoria de imprensa ou comunicação administrativa. O autor pondera que essas atividades estão sim ligadas às práticas de comunicação organizacional, porém, há uma tendência a reduzir àquilo que é visível, controlável, tangenciável, possível de captar.

Comunicação organizacional não se qualifica como mera estratégia de controle e, também não se reduz a simples sistema de transferência de informações. Portanto, por mais que a ordem posta tente sufocar os processos comunicacionais não-oficiais, existirão fissuras pelas quais esses processos comunicacionais se infiltrarão, resistindo, desafiando, subvertendo os possíveis mecanismos de controle (BALDISSERA, 2008, p. 44).

O referido autor propõe a discussão acerca da comunicação organizacional a partir do paradigma da complexidade, que a compreende como disputa dialógica-recursiva de sentidos. O próprio conceito de comunicação pressupõe a ideia de “tornar comum”, através de significações que não são fixas e que estão constantemente sendo (re)construídas, o que torna a comunicação um lugar de incerteza. Nessa perspectiva, a comunicação é entendida como relações entre sujeitos, ou relações dialógicas, na qual os públicos deixam de ser vistos como passivos frente ao processo comunicacional e passam a ser entendidos como parte do processo.

Baldissera (2009) se propõe a pensar a comunicação organizacional a partir de três princípios básicos da complexidade de Morin (2008): dialogismo, recursividade e hologramático. Primeiramente, o princípio dialógico compreende uma das importantes dimensões para pensar a comunicação no âmbito organizacional, pois ressalta a permanente tensão (ordem-desordem/organização-desorganização) presente nas organizações. Já o princípio da recursividade é entendido como uma ruptura da ideia de causa e efeito, já que o sujeito constrói e ao mesmo tempo é construído pelo outro: “[...] nós, indivíduos, somos os produtos de um processo de reprodução que é anterior a nós. Mas uma vez que somos produzidos, tornamo-nos os produtores desse processo que vai continuar” (MORIN, 2008, p. 108). Por fim, o princípio hologramático constitui-se da ideia de que a parte está no todo, assim como o todo está na parte, ou seja, questões sociais como cultura e relações de poder também estão na organização e vice-versa.

Além disso, segundo Baldissera (2009), a comunicação organizacional está sob três dimensões tensionadas e interdependentes: a organização comunicada, a organização comunicante e a organização falada. A primeira dimensão, a organização comunicada, compreende-se como a fala autorizada da organização, ou seja, a seleção de informações que a organização dá visibilidade através dos processos comunicacionais, a fim de construir uma imagem-conceito positiva. Por conseguinte, a dimensão da organização comunicante é mais complexa, pois ultrapassa a fala autorizada, dando lugar a relação de qualquer público com a organização, através de processos comunicacionais informais e até mesmo não autorizados. Sendo assim, essa dimensão se torna muito importante, uma vez que potencializa os processos dialógico-recursivos, fazendo com que a comunicação saia do eixo da organização comunicada, flexibilize parte do seu poder e passe a se (re)organizar. Já a dimensão da organização falada dá conta dos processos de comunicação informais e indiretos, que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização. Nesse sentido, pode-se considerar toda e qualquer comunicação a respeito da organização, como por

exemplo, conversas com familiares, colegas e vizinhos. Entretanto, o autor pontua que à primeira vista pode parecer que esses processos informais não tenham relevância, já que não são passíveis de controle, entretanto, destaca que fazem parte também da comunicação organizacional e, portanto, podem requerer acompanhamento e investimento em ações ou comunicação formal para neutralizá-los.

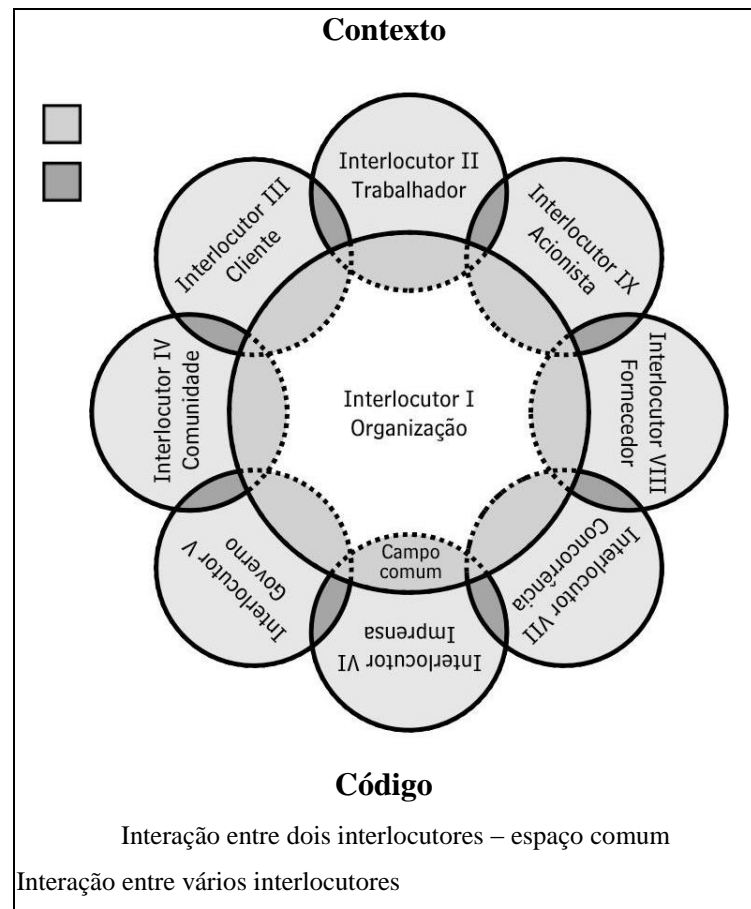
Dessa forma, compreende-se que a comunicação planejada é apenas uma das dimensões da comunicação, pois a sua complexidade se efetiva no interlocutor e não apenas no emissor. Sendo assim, a comunicação está no lugar de promoção de interações, de forma que as estratégias comunicacionais podem ser usadas para minimizar o prejuízo em imagem, neutralizando os aspectos negativos ou reforçando os aspectos positivos. Com isso, os públicos irão construir a identidade a partir de informações (oficiais ou não) que recebem sobre a organização, bem como irão associar e significar a imagem-conceito com base em todo o repertório que lhe é anterior. Portanto, os públicos atuam como agentes no processo de construção de sentidos, o qual na maioria das vezes foge do domínio da organização.

Já Oliveira e Paula (2008) trazem uma perspectiva contemporânea para os desafios da comunicação no âmbito organizacional, considerando-a parte da gestão estratégica. As autoras partem da explicação do modelo clássico informacional, no qual um receptor (passivo) recebe uma mensagem de um emissor, através de um meio, que é por sua vez retroalimentado nesse sistema bipolarizado. Entretanto, apontam que esse modelo não leva em consideração a interação externa que envolve a interlocução dos atores sociais.

Visto essa limitação do modelo clássico, as autoras propõem um modelo de comunicação que pressupõe a prática dialógica, visando à comunicação como um processo multifacetado e de interações entre os atores sociais. Em consenso com Baldissera (2008) e o conceito de comunicação a partir de relações entre sujeitos apresentado anteriormente, Oliveira e Paula (2008) destacam que a produção de sentidos em comunicação é essencialmente coletiva, ou seja, se dá na relação, sempre considerando a dinâmica social e o contexto.

A Figura 2 demonstra tal modelo, no qual a organização é um interlocutor do processo, que se relaciona com diversos atores sociais, formando assim espaços de interação em comum.

Figura 2 – Modelo de interação comunicacional dialógica



Percebe-se, portanto, que o modelo de interação dialógica tem grande contribuição para o conceito de comunicação organizacional, uma vez que considera os sujeitos como parte do processo e não somente como receptores passivos. Com isso, passou-se também a discutir nas organizações os aspectos e as decisões que, de alguma maneira, afetam os sujeitos a ela ligados.

De acordo com Oliveira e Paula (2008), um dos componentes que conferem a dimensão estratégica da comunicação nas organizações é o tratamento processual da comunicação, a qual pretende trabalhar de maneira integrada e ampla, contribuindo para os objetivos da gestão da organização. Portanto, o processo estratégico demanda um conhecimento dos atores sociais ligados à organização assim como o ambiente.

No mesmo sentido, Marchiori (2008) aborda a comunicação organizacional pelo viés estratégico, juntamente à cultura organizacional. De acordo com a autora, somente através da cultura é possível mudar de forma efetiva uma organização. A comunicação deve ir além da troca de informações e produções de veículos de comunicação, dando ênfase à construção de sentido e conhecimento, de maneira dialógica entre os públicos e a organização.

É preciso que os profissionais atuem no sentido de ‘construir fatos’ no interior de uma organização, e não apenas pautar suas ações na comunicação de fatos que já ocorreram. É preciso que se estimule a possibilidade de situações que permitam a existência de um processo social. (MARCHIORI, 2008, p. 30).

De acordo com Marchiori (2008), a cultura é a personalidade de uma organização, e ao vivenciá-la a comunicação dá vida a sua identidade, a torna real, permitindo trocas e interações sociais. Considera que a comunicação forma a cultura da organização, pois através das relações e das interações cria e recria a estrutura de uma organização. Para a autora, o posicionamento estratégico de comunicação significa permitir uma mudança ou um comportamento, ao invés de somente informar algo que aconteceu na organização.

Além disso, a autora apresenta o conceito de Relações Públicas Estratégicas, o qual se trata de uma função de nível gerencial nas organizações, que trabalha diretamente com a relação entre a organização e seus *stakeholders*. Dessa forma, Marchiori (2008, p. 34) complementa: “[...] trata-se, portanto, de uma atividade que analisa, interpreta e avalia opiniões e expectativas, além de estimular o desenvolvimento de processos de mudança dos públicos e também da própria organização”. Nessa perspectiva, a comunicação está no centro da organização, de modo que está construindo sua história e seu futuro, através das relações e interações com os públicos de interesse.

Conforme visto, a comunicação organizacional pode se dar através de mensagens/discursos cujo objetivo é comunicar algo de maneira planejada, mas, além disso, a comunicação ocorre em todas as instâncias, pois tudo comunica, até mesmo o silêncio, um olhar, um produto, a arquitetura da empresa, o *layout*, o marketing, a marca, os relacionamentos. Enfim, todos esses elementos podem produzir sentido no que diz respeito à organização. Não obstante, a comunicação muitas vezes não está sob o domínio e controle da organização, já que se pode levar em conta uma comunicação informacional ou involuntária sobre essa organização. Percebe-se que o discurso da empresa está cercado de tantos outros discursos que formam a sua identidade, que se torna difícil delimitar como é construída a sua imagem, com o apoio de quais estratégias comunicacionais ela se dá, uma vez que ela independe da vontade do emissor.

Portanto, as organizações devem pensar a comunicação dentro de um planejamento estratégico, que dê conta de todos ou de grande parte dos elementos acima citados, a começar pela definição clara de sua identidade e da sua razão de existir, o seu posicionamento e gestão de marca e as estratégias comunicacionais para obter a imagem-conceito e os resultados que a organização deseja. Dessa forma, no próximo capítulo será abordado a temática de

planejamento de comunicação em ambientes de reposicionamento, bem como *stakeholders* e reputação.

3 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES DE REPOSICIONAMENTO

Um dos grandes desafios para as organizações contemporâneas é conseguir diferenciação frente à concorrência acirrada do mundo globalizado. Para isso, as organizações precisam estabelecer vantagens competitivas para serem percebidas, ou seja, elas precisam se posicionar para ocupar um lugar diferenciado na mente do público de interesse e alcançar os objetivos organizacionais, além de uma imagem e uma reputação favorável.

Para isso, será exposto, inicialmente, o conceito de planejamento estratégico de comunicação e sua importância para o reconhecimento do posicionamento de comunicação da organização junto aos *stakeholders* e, por conseguinte, para a construção de uma imagem-conceito.

Ainda neste capítulo, será apresentada uma reflexão sobre o reposicionamento, a partir do viés da marca e da comunicação. Por fim, a identificação e avaliação dos *stakeholders* se torna fundamental para estabelecer os objetivos da comunicação e da reputação da organização. O conceito será apresentado a partir de Freeman (1984), o qual considera que *stakeholders* são os públicos que exercem ou sofrem influências para os objetivos de uma organização. Este conceito permite que a organização priorize aqueles públicos que são estratégicos e desenvolva o planejamento de forma que contemple os múltiplos interesses simultaneamente. Visto esse cenário, a reputação é construída, principalmente, através das percepções dos *stakeholders* internos e externos. Alinhado a isso, a comunicação se mostra como uma função importante para o estabelecimento da reputação, uma vez que permite desenvolver o entendimento e engajamento dos públicos a respeito do alinhamento que a organização deseja.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

As organizações estão inseridas em um cenário cada vez mais de incertezas e de uma sociedade complexa. Dessa forma, faz-se necessário que as organizações atuem de forma planejada, a fim de estarem preparadas para atender às demandas do ambiente em que estão inseridas. Consequentemente, o planejamento estratégico é a base para a comunicação de uma organização, visto que ela precisa estar alinhada aos objetivos e à missão da mesma. Para tanto, faz-se necessário conhecer de maneira profunda a situação da organização, bem como os elementos que a constitui como, por exemplo, a sua origem, cultura, identidade, imagem,

públicos, produtos ou serviços, objetivos e metas, concorrência. Ou seja, é necessário fazer um levantamento de diversas informações que são relevantes para a comunicação da organização.

De acordo com Oliveira (2013, p. 14) “[...] o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”. Segundo o autor, o planejamento pode ser dividido em três níveis: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. O planejamento estratégico ocorre em longo prazo e em sintonia com o ambiente. O planejamento tático ocorre em um período mais curto e com objetivo mais imediato, através de ações e técnicas administrativas. Já o planejamento operacional compreende a formalização, através de documentos sobre o processo e metodologias adotadas. Apesar do planejamento estratégico ser mais abrangente e a longo prazo, é necessário que ele atue de forma integrada com os demais níveis tático e operacional para poder atingir os objetivos.

Já Mintzberg (2004, p. 26) diz que “Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Apesar disso, o autor considera que uma das críticas e também características do planejamento é formalizar o processo a fim de o decompor em etapas apoiadas por técnicas, executadas de maneira quase que mecânica, através de listas de verificação e roteiros. De acordo com o autor, a formalização do planejamento está ligada à natureza de análise, uma vez que o planejamento será analisado e decomposto em estratégias e subestratégias, programas, orçamentos e objetivos. A própria definição de estratégia pressupõe um plano, ou seja, um guia para o futuro. Além disso, para o autor, a definição de estratégia não está somente na sua diferenciação com a tática, pois apesar de uma estar em um nível mais amplo e a outra em nível mais detalhado, não significa que um simples detalhe não venha a se tornar uma estratégia: “[...] a estratégia de um é a tática de outro – o que é estratégico depende de onde você está sentado” (RUMELT, 1979, p. 179 *apud* MINTZBERG, 2004, p. 37).

De acordo com Kunsch (2009b), a aplicação do processo de planejamento estratégico é importante para diagnosticar a situação da organização. A técnica mais utilizada para este fim é a análise de ambiente, denominada de *SWOT*. Ela permite analisar e avaliar as condições competitivas em relação ao ambiente, através dos pontos fortes (*strengths*) e seus pontos fracos (*weaknesses*) no contexto interno. Em relação aos fatores externos, procura-se identificar as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*). A partir disso, a organização poderá basear o seu planejamento, visto que a análise de ambiente é o ponto

inicial para as demais etapas de definição de missão, visão e valores, elaboração de filosofias e políticas, objetivos, metas e planos, orçamentos e implementação de ações.

Já Oliveira (2013) propõe quatro fases para a elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação. Na fase inicial de diagnóstico estratégico será examinado como a organização está e aonde pretende chegar, ou seja, identificar qual a sua visão, valores, análise externa (ambiente direto e indireto), análise interna e análise dos concorrentes. Já na segunda fase, se estabelece a razão de ser da organização, bem como o seu posicionamento estratégico, através do estabelecimento da missão, dos propósitos, estruturação de cenários, estabelecimento da postura estratégica, das macroestratégias e das macropolíticas. A terceira fase compreende o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, além de estratégias e políticas, projetos e planos de ação. Ainda nesta fase serão analisados quais os recursos necessários para a implementação do planejamento. Por fim, a quarta fase engloba os instrumentos de controle e avaliação.

Ainda assim, Oliveira e Paula (2008) definem planejamento como algo estruturado, com começo, meio e fim. A estratégia é entendida como algo maior, ou seja, a capacidade de entender o cenário atual e, a partir disso, planejar e criar o futuro, ao invés de trabalhar com previsões. Dessa forma, gestão estratégica em comunicação deve ser vista a partir de dois aspectos:

O primeiro, situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e de gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. O segundo aspecto diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 42).

Visto isso, as autoras destacam a importância do trabalho compartilhado com os atores sociais envolvidos, permitindo assim que a organização e o ambiente sejam compreendidos pelos *stakeholders*.

Percebe-se que a comunicação organizacional se dá a partir do planejamento estratégico, pois necessita atuar em conjunto com as estratégias globais da organização para atingir os objetivos, conforme destaca Kunsch (2009b, p. 112) “[...] a comunicação organizacional vai muito mais além de um setor ou departamento que produz e transmite informações”. Segundo a autora, a comunicação precisa ser vista como um fenômeno próprio das organizações, através das dimensões humana, instrumental e estratégica. Porém, para atuar nesse último sentido, a comunicação precisa ocupar uma posição na estrutura

organizacional que lhe possibilite participar das decisões, assim como a capacidade do profissional de comunicação em gerenciar as estratégias, formular visões e missões, analisar o ambiente e os públicos de interesse. Nesse sentido, o profissional de Relações Públicas é apontado como o estrategista que ajuda as organizações a se posicionarem:

Para as relações públicas exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional (KUNSCH, 2006, p. 130).

Para atingir esse objetivo estratégico, a autora destaca que é comum que a área de relações públicas atue em conjunto com área de marketing em forma de projetos, planos programas e ações, através de instrumentos tangíveis, que propiciem valor econômico para a organização e levem em conta também as necessidades dos públicos, mediante uma comunicação simétrica de duas mãos.

Portanto, evidencia-se o papel fundamental da comunicação no processo de formulação e implementação de estratégias organizacionais. Em consenso, as relações públicas atuam de forma estratégica quando conseguem autonomia para elaborar e desenvolver políticas e diretrizes de comunicação e quando contribuem para a tomada de decisão da alta gestão. Dessa forma, a comunicação é um dos fatores necessários para que o posicionamento da organização seja reconhecido e, a partir disso, uma imagem positiva e uma reputação favorável sejam construídas.

3.2 COMUNICAÇÃO EM CENÁRIOS DE (RE)POSICIONAMENTO

O planejamento de comunicação é construído/se constrói principalmente pelo posicionamento, pois é o que define como a empresa deseja ser percebida para atingir os seus objetivos. Conforme já visto, o planejamento significa definir estratégias e meios para se chegar a determinado objetivo e o primeiro passo para isto é identificar o cenário atual, ou seja, qual é o posicionamento atual da organização, qual a sua identidade e imagem, como ela deseja ser percebida pelos *stakeholders*.

Compreende-se que o posicionamento é o valor diferenciador de uma organização. Para Ries e Trout (2009) o posicionamento é uma abordagem da comunicação, a qual

pretende criar uma “posição” na mente de seu potencial cliente. Tal posição consiste não apenas nos pontos fortes e fracos da organização, mas também os dos concorrentes. Para os autores, o posicionamento é uma necessidade para as organizações, visto a atual sociedade supercomunicativa: “Na selva de comunicação que existe lá fora, a única esperança de marcar altos pontos é ser seletivo, concentrar-se em metas bem definidas, praticar a segmentação. Em uma palavra, ‘posicionamento’” (RIES; TROUT, 2009, p. 20). Visto isso, para os autores, a principal abordagem do posicionamento não consiste na criação de algo novo e sim no ajuste e manipulação daquilo que já existe na mente dos clientes.

Já para Telles (2004), o posicionamento está diretamente relacionado à escolha ou exclusão de associações da marca.

Posicionar uma marca, entendido enquanto buscar e/ou assumir uma posição para a marca na ‘mente dos consumidores’, indica uma opção por determinadas associações e não por outras, o que configura uma decisão de mapeamento do significado da marca a ser comunicado pelo ofertante e, a princípio, ser percebido pelo público-alvo (TELLES, 2004, p. 46-47).

Nessa perspectiva, o posicionamento está ligado ao conceito de identidade, já que a última contém elementos ou atributos e associações que serão tomadas como base e selecionadas para compor o posicionamento, conforme complementa:

No fundo, a ideia que move a concepção do posicionamento defende que uma empresa precisará comunicar ativamente as associações e conceitos mais relevantes e distintivos para uma marca, posicionando-se no mercado como legítima representante dos mesmos (BORTOLAN; TELLES, 2003, p. 73).

Esse conceito vai ao encontro do que Aaker (1996, p. 57) considera como posicionamento, ou seja, “[...] uma parcela da identidade da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes”.

Apesar disso, Aaker (1996) pontua que nem todos os elementos da identidade de uma organização serão comunicados através do seu posicionamento, já que a organização irá selecionar apenas aqueles que lhe atribuem características positivas e diferenciadas. Além disso, deve-se considerar que a organização pode não estar pronta para cumprir determinada promessa, ou ainda, que o público pode não estar apto para aceitar determinada posição.

Ainda assim, o posicionamento revela a maneira que a organização deseja ser percebida, bem como a percepção que os públicos têm a respeito da organização, através da sua imagem. De acordo com Furrier (in SERRALVO, 2008, p. 164), o posicionamento é “[...] a projeção desejada da imagem da marca na mente dos clientes em relação a concorrência”. A

percepção dos públicos está diretamente relacionada às associações da marca e à imagem, conforme Lupetti (2012, p. 89) destaca: “[...] associação é algo ligado a uma imagem na memória, e ela será mais forte se estiver apoiada por uma rede de associações”.

Ainda sob a visão de Telles (2004), o posicionamento é considerado como uma estratégia de negócio.

[O posicionamento] deve ser a base e a orientação de toda e qualquer forma de contato do público com a marca, envolvendo a embalagem do produto, o serviço de atendimento ao cliente, a sua comunicação com o mercado, as características do ponto de venda, o preço da mercadoria, enfim, o posicionamento tem de ser compatível e ser refletido em cada uma das dimensões do composto de marketing (os 4P's de McCarthy: *product, price, place e promotion*) (TELLES, 2004, p. 53, grifos do autor).

Dessa forma, o conceito de posicionamento não é somente um esforço de comunicação, e sim da organização como um todo. “Posicionamento não é um *slogan*. O posicionamento é a origem do *slogan*; portanto, *slogan* é resultado de um posicionamento” (LUPETTI, 2012, p. 89, grifos do autor). Ademais, o posicionamento adotado por uma organização precisa ser respeitado e seguido, pois é “[...] fundamental para o sucesso duradouro de uma marca que o seu posicionamento seja consistente ao longo dos anos” (BORTOLAN; TELLES, 2003, p. 74). De acordo com Furrier (2008), o posicionamento ou o reposicionamento é um passo importante para o planejamento de comunicação ao longo do tempo. Sendo assim, o posicionamento pode resultar em uma boa interpretação dos *stakeholders*, que, por sua vez, irão construir uma imagem-conceito mais próxima daquela que foi pretendida pela organização.

Muitas vezes, as organizações negligenciam a consistência do posicionamento, fazendo com que os públicos fiquem confusos e incapazes de construir uma imagem-conceito sólida e diferenciada a respeito das mesmas (BORTOLAN; TELLES, 2003). A consistência do posicionamento não é sinônimo de postura estática, visto o cenário de constantes mudanças e incertezas no qual as organizações estão inseridas. Portanto, o posicionamento faz parte da estratégia da organização, mas, apesar disso, às vezes, ele pode não estar adequado e carecer de modificações ou ainda não ser reconhecido pelos *stakeholders*. Visto isso, a organização pode recorrer para o que é chamado de reposicionamento. Entretanto, esse processo se torna mais difícil, uma vez que a organização já estabeleceu associações na mente dos seus *stakeholders*. “Para mim isto ilustra o fato de que a o reposicionamento é mais fácil na teoria do que na prática. Às vezes, é um processo brutal, porque você está tentando mudar as percepções das pessoas, o que é muito difícil” (RIES; TROUT, 2001, p. 49 *apud*

BORTOLAN; TELLES, 2003, p. 76). Além disso, o reposicionamento implica em riscos e altos custos de investimentos em comunicação para restabelecer as novas associações que a marca pretende posicionar na mente dos públicos.

O conceito de reposicionamento é pouco abordado na literatura disponível, tanto no campo da comunicação quanto na gestão de marcas. Uma das definições é a de que o reposicionamento consiste em atribuir um aspecto negativo ao concorrente como uma forma de lhe auto atribuir um aspecto positivo (RIES; TROUT, 2009). Apesar disso, outros aspectos foram sendo incorporados a esse conceito, como por exemplo, Trout (2011), que propõe o reposicionamento a partir de três questões: a concorrência, a mudança e a crise. Para o autor referido, o reposicionamento não consiste em mudar o modo de pensar das pessoas e sim em ajustar a percepção mental das mesmas.

Entretanto, Telles (2004), aborda o reposicionamento como:

Ação de redefinir os elementos da identidade da marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo. Alguns objetivos e/ou razões poderiam ser levantados para sustentar esta decisão/ação: estabelecimento de vantagens competitivas frente aos concorrentes, defesa de posição de mercado (mesmo que sacrificando a consistência) e/ou revitalização da imagem da marca, entre outros. Deste modo, o reposicionamento de marca está vinculado ao ato de posicionar uma marca de forma diferente à anterior, levando em consideração a história e as peculiaridades vinculadas à marca em questão (TELLES, 2004, p. 74).

Ainda assim, Telles (2004) propõem quatro classificações de reposicionamento: reativo, propositivo, corretivo e adaptativo. O reposicionamento reativo é resultante das mudanças ambientais (culturais, socioeconômicas, políticas ou tecnológicas) que podem interferir na percepção das associações que compõem o posicionamento de determinada marca. Neste caso, o reposicionamento é inevitável, pois caso contrário a organização corre risco de se tornar irrelevante para o público de interesse. O reposicionamento propositivo acontece quando a organização decide aproveitar uma oportunidade de mercado, no qual o atual posicionamento precisa ser modificado. Deve-se atentar para o risco do reposicionamento nestes casos e avaliar se a oportunidade compensa o trabalho de alterar as percepções do público a respeito do posicionamento atual. Já o reposicionamento corretivo se dá em decorrência da ineficácia do atual posicionamento para atingir os objetivos pretendidos pela marca, proveniente principalmente da falta de reconhecimento ou indiferença dos públicos em relação às características da marca. Por fim, o reposicionamento adaptativo é baseado na adaptação de associações desenvolvidas para a marca e pelas associações desenvolvidas pelo mercado em relação à marca. Neste caso, evidencia-se que o

posicionamento pretendido pela marca nem sempre é reconhecido pelos públicos. Por isso, a comunicação deve ser analisada e reavaliada, a fim de identificar se as estratégias estão de acordo com o posicionamento pretendido.

Percebe-se que a comunicação nem sempre é o fator decisivo para o reposicionamento e, apenas em alguns casos, ela será a única ferramenta. Portanto, o reposicionamento não é garantia de mudança de comportamento nos públicos, uma vez que a formação da imagem, conforme já visto, não depende somente da comunicação e sim de um vasto conjunto de percepções e interpretações, que irão variar de acordo com o contexto e juízos de valor de cada sujeito. Para a construção da imagem importa mais o “parecer” do que o “ser”.

Apesar disso, neste cenário, a comunicação é importante aliada do reposicionamento, pois permite que os *stakeholders* compreendam e reconheçam o novo posicionamento. Quanto mais claro for o reposicionamento, através de uma comunicação estratégica e aberta ao diálogo, maior será o alinhamento da organização com as expectativas dos *stakeholders*, alcançando os objetivos estratégicos e gerando bons resultados em imagem e reputação.

Portanto, no capítulo a seguir será apresentado o conceito de *stakeholders*, bem como a sua importância para o alinhamento de estratégias com os públicos a fim de resultar, em nível mais complexo, na reputação da organização.

3.3 STAKEHOLDERS E REPUTAÇÃO

O reposicionamento depende fundamentalmente do reconhecimento dos públicos, ou seja, não basta ter uma comunicação estratégica eficiente, é necessário que os *stakeholders* apoiem as decisões da organização. Portanto, os gestores de comunicação precisam conhecer em profundidade o que os *stakeholders* pensam, sabem e em que acreditam no que diz respeito à organização (VAN RIEL, 2013).

Segundo Freeman (1984), *Stakeholders* é um termo inglês, oriundo das palavras *stake* (pedaço, fatia) e *holder* (aquele que segura, possui), sendo assim, a tradução literal corresponderia a uma pessoa que possui parte da empresa. Entende-se que o autor foi o primeiro a usar o termo *stakeholders* no vocabulário administrativo, o qual o definiu como “qualquer indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado pelos atos, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização” (FREEMAN, 1984, p. 25). O termo surgiu na administração e somente na década de 1970 começou a ser usado como parte do planejamento estratégico das organizações, uma vez que os *stakeholders* foram identificados como influenciadores do ambiente no qual a empresa está inserida.

França (2008, p. 34) destaca que o conceito está ligado aos públicos que participam das decisões da empresa, conforme complementa: “Vale ressaltar que, assim como os *stakeholders* podem ser afetados pelas decisões da empresa, eles também podem afetar as ações, decisões e políticas daquela”. Dessa forma, é importante destacar que o conceito de *stakeholders* não é equivalente a públicos, pois pressupõe esses públicos participam e influenciam nas decisões da organização e vice-versa. Na literatura de Relações Públicas, uma das definições mais utilizados para públicos, compreende que:

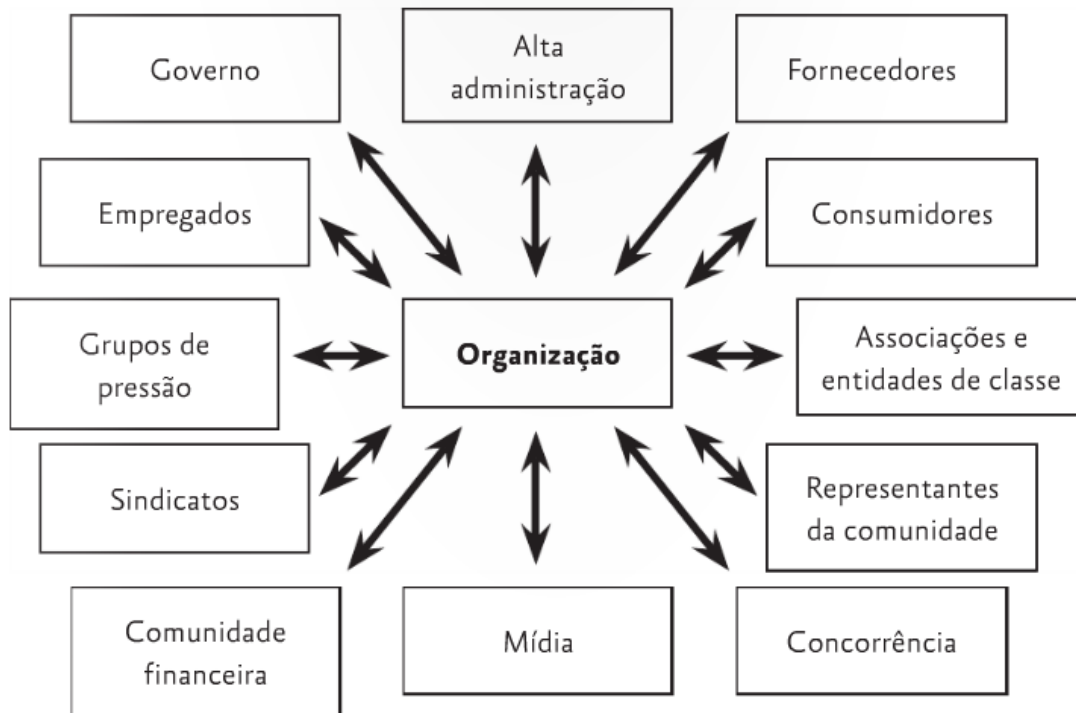
São classificados em: interno, misto e externo, que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e espectadores, após o estabelecimento de um ‘diálogo planejado e permanente’ entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente (ANDRADE, 1989, p. 78 *apud* KUNSCH, 2009b, p. 217-218).

Entretanto, essa definição se torna incompleta, pois compreende apenas a questão “geográfica”, ou seja, de proximidade entre os públicos e a organização. Além disso, não deixa claro qual a atuação de determinado público na organização, o qual pode ser classificado simultaneamente em qualquer uma das classificações acima. Por exemplo, um funcionário terceirizado pode se enquadrar tanto como interno, externo ou misto.

Apesar disso, há outra abordagem mais atual em Relações Públicas, denominada “conceituação lógica de públicos”, que categoriza os públicos em essenciais, não-essenciais e redes de interferência entre organização e públicos (FRANÇA, 2008). Essa conceituação engloba diversos tipos de relacionamento da organização com os públicos e suas interdependências. Ao contrário da classificação anterior (interno, externo e misto), sugere que a organização conheça em detalhes os públicos, bem como os identifique e os classifique, de acordo com as suas expectativas e objetivos. Para o autor, os públicos não devem ser considerados apenas como partes isoladas e sim como fundamentais e que devem atuar em sintonia com a organização, através de uma relação dialógica.

Percebe-se que as conceituações acima citadas não abordam a questão de poder que envolve os públicos, uma vez que eles afetam as organizações assim como são afetados por elas. Portanto, neste estudo adotou-se o termo *stakeholder* por considera-lo mais completo e por valorizar as relações e interesses entre a organização e os públicos. Ademais, há uma grande gama de indivíduos ou grupo de indivíduos que são considerados como *stakeholders*, conforme mostra a Figura a seguir.

Figura 3 – Públicos comumente citados como *stakeholders*



Fonte: França (2008, p. 35)

Percebe-se que a organização precisa levar em consideração os *stakeholders* no seu planejamento estratégico, uma vez que eles influenciam diretamente as suas atividades. A organização encontra-se no centro da Figura, o que demonstra a sua centralidade nas relações com os *stakeholders*. Além disso, as setas duplas pressupõem que a relação estabelecida é recíproca, ou seja, os públicos interferem a organização do mesmo modo que a organização interfere os públicos. Nesse sentido, Stoner e Freeman (1999) consideram os *stakeholders* como elementos de ação direta de uma organização. Os autores ainda dividem o conceito em duas categorias:

Stakeholders externos incluem grupos como sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais e órgãos governamentais. *Stakeholders internos* incluem empregados, acionistas e o *Board* (STONER; FREEMAN, 1999, p. 47, grifos do autor).

Em complemento, Grunig (2011, p. 89-90, grifo nosso) acredita que apesar desses públicos serem afetados pela organização ou a afetarem, há um grau de classificação de *stakeholders* em passivos e ativos: “[...] muitas pessoas na condição de *stakeholders*, como funcionários de empresa, são passivos”. O autor considera que os públicos ativos possuem

maior influência, pois eles buscam informações a respeito da organização, ao contrário dos passivos. Além disso, os públicos ativos buscam informações em diferentes meios, como a mídia, pessoas, líderes políticos e comunitários, grupos ativistas. Dessa forma, os públicos ativos podem se manifestar favoráveis ou contrários a organização, gerando crises ou apoiando a missão.

Portanto, faz-se necessária uma classificação de *stakeholders* para que se identifiquem quais são os ativos e, a partir disso, os gestores possam dar importância para aqueles que classificarem como mais estratégicos para a organização. O autor pondera que apesar dessa classificação, os *stakeholders* passivos podem se tornar *stakeholders* ativos e, por isso, não devem ser ignorados. Grunig (2011) considera importante que os *stakeholders* ativos sejam incorporados desde o início do processo decisório da organização, pois se pode evitar possíveis conflitos e ainda gerar alto engajamento desses públicos.

Cada organização relaciona-se com uma variedade de *stakeholders*. Para isso, Freeman (1984) propõe a criação de um mapa de *stakeholders*, que vai determinar quais são os mais importantes que devem ser considerados na gestão estratégica e quais os tipos de relacionamento que se deve estabelecer com cada um deles. Dessa forma, o número de *stakeholders* de uma organização vai depender do tipo de negócio.

Além disso, para o referido autor, a abordagem de *stakeholders* é um processo de gestão estratégica, e não processo de planejamento estratégico. A gestão estratégica visa projetar um novo rumo para a empresa, considerando que o ambiente pode afetar a empresa, assim como a empresa poderá afetar o ambiente, enquanto que o planejamento estratégico pretende prever o futuro ambiente, de forma independente através de planos para a empresa disseminar a sua posição. Sendo assim, Freeman (1984) considera que a abordagem central da teoria de *stakeholders* está no apoio das partes interessadas para que se alcancem os objetivos da organização. Trata-se de uma tarefa difícil que não demanda apenas uma estratégia para cada parte e sim uma estratégia integrada que dê conta de múltiplos interesses simultaneamente.

Nesse sentido, a organização é constantemente afetada pelo ambiente em que está inserida, através de forças sobre as quais ela tem pouco ou nenhum controle. Dessa forma, o apoio dos *stakeholders*, bem como a compreensão que eles têm a respeito da organização é fundamental para a construção da imagem-conceito e da reputação. O entendimento de opiniões e percepções dos públicos sobre a organização pode se dar através de pesquisas de opinião ou de reputação (VAN RIEL, 2013). Diferentemente da reputação, as pesquisas de opinião são baseadas não apenas na organização, mas em organizações e sujeitos que

dominam o debate público, como a mídia e os líderes de grupos. Não obstante, as pesquisas de reputação estão muito atreladas às literaturas de opinião pública. De acordo com Van Riel (2013), uma onda de pesquisas de opinião pública ocorreu em meados do Século XIX, através da técnica de levantamentos representativos, na qual os governos debatiam sobre o que deveriam ou não fazer. A seguir, em 1937, os estudos sobre a opinião pública culminaram na criação de um periódico acadêmico chamado “*Public Opinion Quarterly*” da Universidade de Oxford. Naquele periódico, foi definido o conceito de opinião pública, a qual compreendia: “[...] interpretações de tópicos de interesse nacional que podem ser expressas livremente por indivíduos fora do âmbito do governo, com a intenção de influenciar as decisões dos poderes dominantes de uma sociedade específica” (ALLPORT, 1937, p.? *apud* VAN RIEL, 2013, p. 99).

A opinião pública é na maioria das vezes compreendida como uma pluralidade de opiniões semelhantes que estão mediadas principalmente pelos meios de comunicação, jornalistas e políticos (IASBECK, 2007). De acordo com o referido autor, a opinião pública é importante, pois é através dela que se pautam as análises da eficiência e efetividade dos discursos, isto é, “[...] ela que explica, justifica e fundamenta a reputação” (IASBECK, 2007, p. 93). A partir disso, o conceito de reputação é compreendido como instável e, assim como a imagem-conceito, oscila a todo momento apesar de ser avaliado em longo prazo.

A reputação tem suas bases na avaliação do desempenho de uma organização ao longo do tempo, inclusive seu comportamento passado e as expectativas para o futuro. Para as empresas, a reputação implica também a comparação com organizações similares. No entanto, a reputação jamais é concreta, imutável ou permanente: a reputação organizacional é um agregado de opiniões individuais mensuradas *em um momento específico*, em uma amostra representativa do público-alvo (VAN RIEL, 2013, p. 103, grifos do autor).

Portanto, a reputação varia de acordo com tipo de *stakeholder* e conforme os aspectos que mais lhe interessam. Por exemplo, um grupo de analistas financeiros terá percepções diferentes do que os funcionários ou acionistas. O autor acredita que reputações fortes são estáveis, mas as que são vulneráveis podem ser recuperadas com apoio de ações práticas e de comunicação.

De acordo com Van Riel (2013), a reputação de uma organização pode ser analisada a partir de uma impressão holística, na qual o sujeito tende a formar uma opinião instantânea ao

lembrar-se do nome da organização, que pode se desdobrar em boa, ruim ou feia⁸. Segundo o autor, além de analisar os antecedentes da reputação, é necessário distinguir as consequências da reputação, que podem resultar em intenção de investimentos em determinada empresa, intenção de fazer parte do quadro de funcionários, disposição para comprar os produtos ou serviços e ainda motivação para recomendar e falar bem da organização. Percebe-se que a reputação é um ativo importante para as organizações, visto que traz inúmeros benefícios para as mesmas, tais como os já citados, e ainda redução de custos através de vantagens competitivas frente a diversos grupos de *stakeholders*.

Conforme já mencionado no capítulo anterior, a reputação é um recurso estratégico e que está sob duas óticas, como um recurso próprio da organização, que pode ser gerenciado, e como sendo as percepções dos *stakeholders*, as quais a organização tem pouco ou nenhum controle (ALMEIDA, 2005). Portanto, os *stakeholders* constroem a reputação da organização com base em todo tipo de ações e informações de diversas fontes. De acordo com a autora, a mídia é um dos principais meios de disseminar a reputação. Em complemento, Iasbeck (2007, p. 94, grifo nosso) diz que “[...] são os discursos da mídia os grandes ‘formadores de opinião’, ao congregarem também os discursos de líderes comunitários e sindicais, de políticos, empresários, *intelectuais*, artistas e outros”. Porém, a comunicação organizacional também pode contribuir para criação e sustentação da reputação:

A gestão do processo de Comunicação Organizacional deve incluir uma leitura permanente das oportunidades e ameaças do ambiente e a identificação das demandas específicas de cada *stakeholder* considerando prioritário para a organização. Nesse sentido, mensurar a reputação contribui para seu gerenciamento, ao fornecer aos gestores elementos que orientem e embasem a tomada de decisão sobre as relações da organização com seus principais grupos de relacionamento (ALMEIDA, 2005, p. 123, grifo do autor).

Manter uma relação mutuamente benéfica entre a organização e os *stakeholders* é importante para que a organização alcance seus objetivos estratégicos. Segundo Van Riel (2013), a comunicação necessita ser um processo contínuo, através de planejamento, conhecimento dos interesses e expectativas dos públicos, análise e monitoramento da opinião pública, bem como alterações na reputação. Ainda assim, a responsabilidade de construir a reputação não é somente da área de comunicação, pois toda a organização tem possibilidade de interferir neste processo.

⁸ Van Riel (2013) entende que a reputação pode ser melhor analisada a partir da abordagem da “Gestalt” para mensuração. Gestalt é um termo da psicologia alemã que se refere à “inteireza” do processamento de informações.

Nesse sentido, o autor acredita que a organização que puder contar com o apoio dos *stakeholders* terá uma licença irrestrita para operar. Ela obtém essa licença para operar através de três elementos principais: a função de comunicação, os gerentes-gerais e a sociedade em geral, ou ainda, os *stakeholders*, que podem influenciar negativa ou positivamente o contexto social que a organização está inserida. Portanto, o autor denomina a sintonia dos *stakeholders* internos e externos com as intenções estratégicas da empresa como alinhamento, ou seja, “[...] significa estabelecer relacionamentos em que as partes envolvidas ouçam os argumentos umas das outras, avaliem prós e contras e considerem estabelecer espaços conjuntos que sejam benéficos a todos” (VAN RIEL, 2013, p. 2).

Entretanto, conquistar um alinhamento ou apoio total dos *stakeholders* requer muito empenho por parte da organização. O alinhamento interno começa na definição clara da identidade da organização, através da comunicação e dos discursos, bem como a identidade percebida pelos *stakeholders*. Já o alinhamento externo demanda a análise do ambiente, o desenvolvimento de um posicionamento compatível com os objetivos estratégicos, levando em consideração a análise das crenças e expectativas dos *stakeholders* mais relevantes, assim como a concorrência, a opinião pública, a imagem-conceito e a reputação. Neste estudo, o foco será nos *stakeholders* externos, ou seja, os consumidores, pois se entende que, para empresa que visa lucro, estes representam um dos públicos essenciais para sua sobrevivência. Com frequência, a organização precisa compreender as suas percepções e as suas opiniões para alcançar seus objetivos.

Por fim, percebe-se que o posicionamento da organização é crucial para seu sucesso, pois ele será a base para a comunicação, descrevendo as principais características da sua identidade. Isso possibilita que a comunicação seja mais consistente e mais facilmente reconhecida pelos *stakeholders*. Sendo assim, os *stakeholders* irão construir a imagem-conceito e a reputação de maneira mais próxima ao que foi planejamento pela organização.

4 ESTUDO DE CASO DAS LOJAS POMPÉIA

Com o propósito de analisar o reposicionamento estratégico de comunicação, a partir do planejamento estratégico da organização, escolheu-se o caso das Lojas Pompéia. Enquadra-se como um caso de reposicionamento reativo, conforme proposto por Telles (2004), no qual a organização identifica mudanças na sociedade, na cultura, na economia, no ambiente e nos *stakeholders* e, a partir disso, compreende a necessidade de se reposicionar a fim de responder as novas demandas desse contexto. A escolha pela Loja Pompéia se dá pelo fato de a pesquisadora estar inserida na empresa, ajudando a desenvolver ações e eventos que vão ao encontro do reposicionamento da marca. Com isso, percebeu-se que o acesso às informações e documentos que compõem o *corpus* desta pesquisa seria facilitado. Visto a oportunidade, optou-se por analisar como se deu o reposicionamento de comunicação da Pompéia, através da sua identidade, planejamento e estratégias de comunicação para legitimação de uma nova imagem.

A Pompéia identificou que o seu público principal eram as mulheres e, com isso, acompanhou as mudanças da sociedade, como a inserção da mulher no mercado de trabalho, a ascensão da classe socioeconômica C⁹, o crescimento da concorrência investindo em comunicação e posicionamento voltado ao consumo de moda. A partir disso, a empresa tomou um passo importante para se inserir neste novo cenário, o chamado *fast fashion*, moda voltada para o dia a dia e, em 2005, o antigo *slogan* “Vestindo e calçando a família” foi substituído por um novo: “É fácil ser *fashion*”. A Pompéia está entre umas das principais lojas de varejo do Estado, no segmento de moda acessível e, em maio de 2015, a rede, que tem 61 anos, está presente em 64 cidades do Rio Grande do Sul. Em 2013, conquistou o segundo lugar na categoria Lojas de Roupas na pesquisa *Top of Mind*, da Revista Amanhã¹⁰.

A partir do reposicionamento, a rede passou a investir em planejamento estratégico de comunicação, inserindo-se em diversas mídias e meios de comunicação, patrocínios e participação em eventos. Com isso, a empresa modernizou a estrutura das lojas, melhorou a

⁹ O Novo Critério de Classificação Econômica Brasil divide a população brasileira em seis estratos socioeconômicos denominados A, B1, B2, C1, C2 e DE. As classes são divididas de acordo com a renda média domiciliar. A base para o estudo é a Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a qual compreende que a renda média de cada classe varia entre: Classe A: R\$20.272,56; Classe B1: R\$8.695,88; Classe B2: R\$ 4.427,36; Classe C1: 2.409,01; Classe C2: R\$ 1.446,24; Classe DE: R\$ 639,78. ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. 2014. Disponível em: <<http://www.abep.org/criterio-brasil>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

¹⁰ O Grupo AMANHÃ, em parceria com a Segmento Pesquisas, desde 1991, apresenta a pesquisa *Top of Mind* RS, que traz as marcas mais lembradas pelos consumidores gaúchos. TOP OF MIND. Disponível em: <<http://topofmindamanha.com.br/top-of-mind/>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

qualidade dos produtos, qualificou a sua equipe interna. Tudo isso com o intuito de fortalecer o crescimento da rede e disseminar o conceito *fashion*.

Neste Capítulo, aborda-se, inicialmente, o histórico da marca Pompéia, bem como informações a respeito da comunicação disponíveis em arquivos da organização. A seguir, apresenta-se o reposicionamento na visão estratégica da Pompéia, a partir da entrevista com a Superintendente de Marketing e Vendas, assim como o reposicionamento na visão dos *stakeholders* externos (clientes). Por fim, discorre-se sobre as análises dos dados, que buscam responder aos objetivos da pesquisa.

Destaca-se que a Pompéia concedeu autorização para a realização do estudo, conforme o Apêndice B.

4.1 HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DAS LOJAS POMPÉIA

A Pompéia foi fundada em 1953, na cidade de Camaquã, no Rio Grande do Sul, pelos irmãos Lins e Valdemar Ferrão. Inicialmente, a loja vendia somente roupas masculinas e se chamava “A Principal”. Com o propósito de ampliar os negócios, os fundadores decidiram investir em artigos femininos, infantis, calçados, cama, mesa e banho. A partir daí, começou a busca por um novo nome e, Lins Ferrão, ao caminhar pelas ruas de São Paulo, viu um grande cartaz com a palavra Pompéia e pensou que poderia ser uma boa opção. Apesar disso, ao pesquisar a patente da marca, constatou-se que a empresa São Paulo Alpargatas era proprietária do registro. Lins escreveu uma carta de próprio punho à diretora da empresa, pedindo a licença para usar a marca, a qual abriu mão do uso e do registro. Dessa forma, em 1969, o nome Pompéia começou a ser usado. A escolha da cor laranja foi feita por Lins Ferrão, que acreditava que a marca precisava de impacto visual e fácil retenção¹¹. A primeira filial da nova marca surgiu em Pelotas, em 1974, e desde então o crescimento foi gradual durante os anos 1980, 1990 e 2000, chegando ao marco de 74 unidades em todas as regiões do Rio Grande do Sul e 3.137 funcionários em maio de 2015.

A Pompéia mantém sua matriz, com Centro Administrativo e Centro de Distribuição, e a Sede do *e-commerce* na cidade de Camaquã. Enquanto isso, em Porto Alegre, funcionam os departamentos de Marketing e Treinamento e Desenvolvimento. Com objetivo de ampliar a sua atuação no mercado, em 2013, a Pompéia anunciou a aquisição de outra marca. Assim, foi criado o Grupo Lins Ferrão, que é responsável pela gestão de duas empresas: Pompéia e

¹¹ Fascículo de 50 anos das Lojas Pompéia. **História & Histórias**. Vol. 2, julho de 2003.

Gang. O Grupo é composto pelas 74 lojas da Pompéia, 40 lojas da Gang e duas lojas virtuais, conforme ilustrado na Figura abaixo.

Figura 4 – Organograma Grupo Lins Ferrão



Fonte: Perfil Institucional da Pompéia, 2015

O perfil de clientes da Pompéia são mulheres, entre 25 e 50 anos, casadas, com filhos, pertencentes à classe socioeconômica C. A empresa observou que essas mulheres se preocupam e compram para a família, entretanto, são ligadas em moda, vaidosas, independentes, informadas, trabalham e buscam qualidade¹². Portanto, a aquisição das Lojas Gang teve por objetivo atender um público que estava distante da Pompéia, os jovens entre 13 e 20 anos. Apesar disso, as redes continuam atuando de forma independente, cada uma com suas operações e públicos específicos.

Acompanhando o cenário de mudanças, em 2013, a Pompéia modificou os seus norteadores estratégicos e reestabeleceu a sua missão e visão. Já os valores foram mantidos, pois, compreende-se que são umas das maiores heranças da empresa e que representam a identidade da Pompéia, conforme ilustrado no Quadro 1. Conforme proposto por Vásquez (2007), os valores de uma organização são únicos e, por isso, difere-a das demais.

¹² LOJAS POMPÉIA. **Planejamento de Comunicação**. [S.l: s.n.], 2012.

Quadro 1 – Norteadores Estratégicos da Pompéia

Missão	Vender moda acessível para toda a família, com um atendimento próximo e diferenciado, respeitando e valorizando as pessoas que contribuem para o desenvolvimento e rentabilidade da empresa.
Visão	Ser a melhor opção de compra no segmento de moda acessível até 2020.
Valores	Cliente; Honestidade; Trabalho; Qualidade; Verdade; Bom uso do dinheiro; Dedicção; Evolução; Equipe; Fornecedores; Remuneração; Solidez; Foco e Respeito às leis e Comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de arquivos da Pompéia.

A Pompéia se destaca pelas suas características familiares, que são expressas através de detalhes como o hino, criado pelo músico Geraldo Flach, a bandeira nas cores laranja e branco, além de uma cerimônia, que se repete desde a inauguração da primeira loja. O ritual de inauguração é um momento interno, que reúne a “Família Pompéia” para receber os clientes com palmas, em um corredor formado por diretores e funcionários (BANDEIRA, 2013). Somado a isso, a Pompéia possui uma gestão familiar, que atualmente engloba no negócio membros da segunda e da terceira geração. Após a saída dos fundadores da linha de frente do comando da empresa, a gestão é liderada por membros da segunda geração, composta atualmente por três superintendências: de Administração, de Compras e Logística e de Marketing e Vendas. A inserção dos novos membros da família se dá mediante alguns critérios, chamados de governança corporativa. A entrada da terceira geração é pautada por exigências como, por exemplo, a necessidade de que os sucessores tenham formação na área em que pretendem atuar, além de terem trabalhado em outra empresa por, pelo menos, um ano. Desde os anos 1980, a entrada dos sucessores na empresa representou um maior investimento em ações de comunicação e marketing, assim como melhorias no *layout* das lojas e compra de produtos. Nesse cenário, a Pompéia tornou-se onipresente no mercado gaúcho, acompanhando tendências de coleções internacionais, a partir de planejamento de marketing na definição de estratégias.

As vantagens competitivas da Pompéia englobam vários enfoques, conforme exposto na Figura 5.

Figura 5 – Vantagens Competitivas da Pompéia



Fonte: Lojas Pompéia (2015, p. 11).

Portanto, a Pompéia também se destaca por preços acessíveis e condições facilitadas no pagamento, que podem ser à vista, no cartão de crédito ou no carnê da empresa, através do Cartão Pompéia¹³. Isso possibilita que os clientes façam compras mais frequentes para toda a família. As promoções e temporadas fazem parte dessa estratégia, pois além das datas comemorativas, a empresa investe em promoções próprias que possibilitam condições ainda mais facilitadas como, por exemplo, parcelamento em até dez vezes, sem acréscimos e sem entrada.

O *mix* de produtos das Lojas Pompéia é amplo e conta com confecção de moda adulta (feminina e masculina), juvenil, infantil, bebê, calçados e produtos para a casa (cama, mesa e banho). A rede possui nove marcas próprias, as quais contam com produtos diferenciados, que são vendidos exclusivamente na Pompéia. Em relação ao serviço, a rede mantém os vendedores, os quais são capacitados regularmente para oferecer um atendimento personalizado aos clientes. Somado a isso, cada loja possui um *designer* de moda, que não é

¹³ “O Cartão Pompéia é um Private Label, com utilização somente nas lojas da rede. Foi lançado em 17 de julho de 2007. Hoje conta com 1.200.000 cartões emitidos e representa 70% das vendas” (LOJAS POMPÉIA, 2015, p. 20).

um vendedor, mas está disponível para auxiliar os clientes a compor *looks*, dar dicas de moda e montar o *visual merchandising* do salão de vendas e da vitrine. Esse trabalho surgiu em 2008, a partir da Escola de Moda, que tem por objetivo despertar nos funcionários da rede o interesse pelo circuito da moda e tendências e pelo *fast fashion*. A Escola se subdivide entre a Equipe de Moda e o Treinamento para *Designers*¹⁴.

A empresa oferece ainda treinamento para outras áreas, através da Universidade Pompéia (UP), cujo objetivo é desenvolver e capacitar os funcionários para disseminar o conhecimento dentro da empresa. Fazem parte da Universidade os seguintes programas: Escola de Moda, Programa Trainee, Programa GER, Supervisão, Treinamento de Gerentes, Gestão de Rotinas Internas, além de Instrutores de Vendas e Multiplicadores, que atuam nas lojas aplicando conteúdos de práticas de varejo. A UP é mantida pelo Departamento de Treinamento e Desenvolvimento e conta com a parceria da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), consultorias especializadas em marketing de varejo e consultores de moda contratados para dar os treinamentos.

Além de participar de eventos e feiras regionais, a Pompéia apoia projetos culturais, através da Lei Federal de Incentivo à Cultura, a Lei Rouanet. A marca já apoiou projetos como a Bienal do Mercosul, o Complexo Cultural Multipalco, o Natal dos Anjos. A Pompéia iniciou, em 2011, um trabalho de reciclagem de materiais de campanhas, como banners em lona e mídias externas, transformando-os em sacolas e necessários. Essa reutilização visa diminuir a produção de matéria-prima, pois utiliza materiais já existentes para outros fins. Além disso, desde 2011, a Pompéia passou a usar sacolas produzidas com materiais de baixo impacto ambiental, o chamado Plástico Verde e o Plástico Oxibiodegradável.

Dessa forma, percebe-se que a identidade da Pompéia se modificou e acompanhou o reposicionamento da marca. Fica evidente que a identidade organizacional, conforme proposto por Baldissera (2007) não é única e imutável, inclusive ela é multifacetada e constantemente atualizada através da sua relação dialógica com a alteridade.

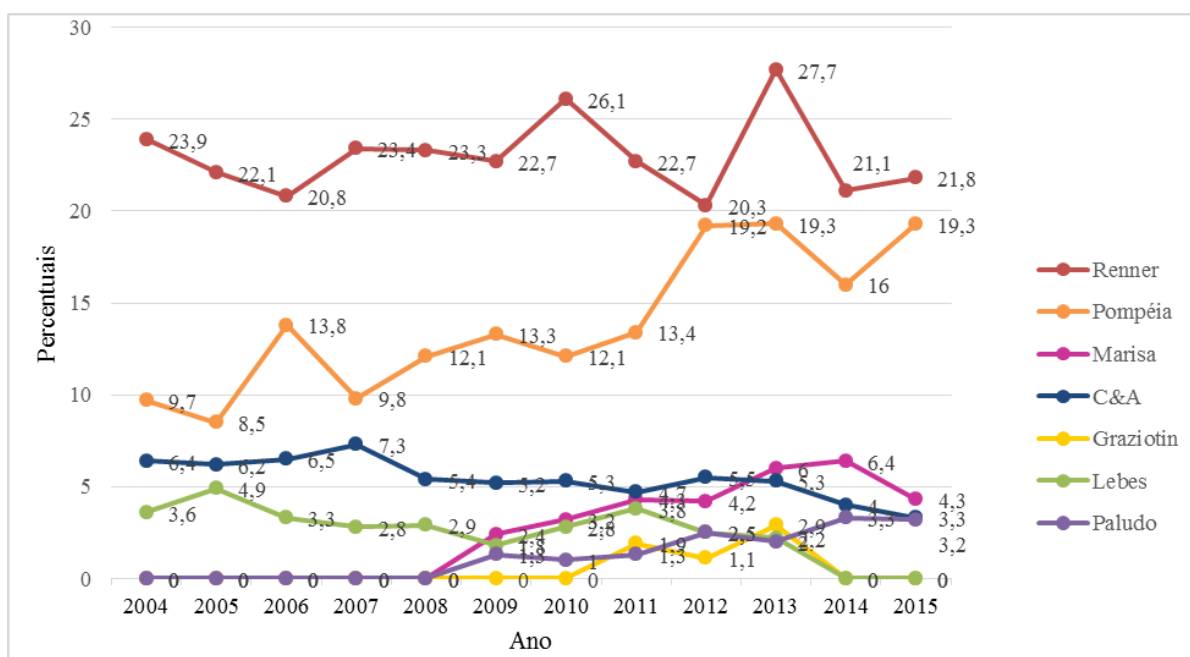
O crescimento da marca nos últimos anos é reconhecido e expresso através de pesquisas que buscam levantar índices de lembrança e preferência de marca, como, por exemplo, a pesquisa *Top of Mind*, promovida pela Revista Amanhã e o *ranking* das Melhores

¹⁴ “A Escola de Moda é composta por dez consultores de moda, que recebem treinamento de professores e profissionais da área de marketing e moda. Além disso, a Escola de Moda desenvolve o Treinamento para *Designers*, programa de treinamentos internos para os todos os *designers* da rede, responsáveis pelo planejamento de vitrines, montagem dos looks e auxílio aos clientes para pensar em combinações de peças” (LOJAS POMPÉIA, 2015, p. 25, grifos nossos).

Empresas para Trabalhar no Rio Grande do Sul, realizado pela Revista Amanhã e o Instituto Great Places to Work (GPTW), cujo foco é a referência no mercado de trabalho.

A Pompéia ocupa o segundo lugar na categoria Loja de Roupas, na pesquisa *Top of Mind*. Desde 2011, apresenta um crescimento significativo no seu segmento. Este fato demonstra a sua evolução em termos de marca, aliado ao investimento em *marketing* e comunicação da rede, conforme mostra o Gráfico abaixo.

Gráfico 1 – Percentuais *Top of Mind* – Categoria Loja de Roupas - RS – De 2004 a 2015



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da Pesquisa *Top of Mind* – RS (TOP OF MIND, 2015)

Dessa forma, cabe destacar que a comunicação da Pompéia é um dos elementos estratégicos da empresa e que proporcionou o crescimento da marca, principalmente, após o reposicionamento. Percebe-se que o conhecimento da marca foi consequência do alto investimento em comunicação, o que é considerado por Aaker (1998) como o passo inicial para criar valor de marca. Portanto, no subcapítulo a seguir será destacada a comunicação anual da Pompéia desde o período que antecedeu o reposicionamento da marca até este período de 2015/1.

4.2 COMUNICAÇÃO E (RE)POSICIONAMENTO

A Pompéia tornou-se referência em comunicação entre as marcas do Rio Grande do Sul, pois investe em diversas mídias e meios de comunicação em todo o Estado, além de

possuir um planejamento anual de comunicação. As campanhas são disseminadas através de jornal, televisão, rádio, internet, folhetos e a revista própria Pompéia, uma publicação semestral. A rede também está presente na internet, através da sua Loja Virtual e nas principais redes sociais, *Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, Pinterest e Linked In*.

Além disso, investe em eventos, patrocínios e participa de feiras regionais, a fim de se aproximar do público e levar o conceito “é fácil ser *fashion*” para todas as regiões onde atua. Nos anos de 1980 a 1990, a Pompéia buscava estabelecer relacionamentos com seus clientes e a comunidade através de ações e eventos, como, por exemplo: o projeto Fazendo a Feira, que apresentava peças teatrais encenadas com figurinos compostos por produtos da Pompéia em feiras livres; o Circo Girassol, estratégia montada pela empresa para se aproximar dos públicos em diversas cidades através de promoções e venda de ingressos a preços populares; Chá da Tarde, o qual consistia em um programa gravado em clubes das cidades, que reunia clientes e ouvintes das rádios parceiras; e participação em festas regionais (Festa do Colono, do Arroz, do Fumo). Além disso, em inaugurações de lojas, havia a tradicional distribuição de café da manhã na fila de espera, distribuição de brindes e cestas básicas e shows com artistas circenses e músicos locais. Tudo isso fazia parte da estratégia da empresa de transformar cada inauguração ou promoção num grande acontecimento e, com isso, manter fortes vínculos com a comunidade (REVISTA EXAME, 2000).

A comunicação da Pompéia está sob o comando do Departamento de Marketing. As ações se dividem entre mídias *off-line* (TV, rádio, mídia impressa, catálogos, material de ponto de venda), mídias *on-line* (internet e redes sociais), eventos, projetos culturais e assessoria de imprensa. As campanhas são criadas externamente, por agência de publicidade, bem como os projetos *on-line*, que são desenvolvidos através de agência digital. Os eventos, projetos culturais e assessoria de imprensa são realizados pela equipe interna da empresa, exceto em casos específicos. Já a comunicação voltada ao *stakeholders* internos é conduzida pelo Departamento de Treinamento e Desenvolvimento e faz parte do Programa de Endomarketing, chamado “Somos Pompéia”.

O planejamento de comunicação da Pompéia é trabalhado anualmente, no qual é desenvolvido um conceito para guiar a estratégia de marketing durante o ano todo. O calendário é composto por treze campanhas, sendo sete campanhas de datas comemorativas (dia das mães, namorados, pais, crianças, primavera/verão, natal antecipado e natal), cinco promoções próprias (Temporada de Jaquetas e Botas, Liquidação de Inverno, Casa Fashion, *Pompéia Fashion Weekend* e Temporada da Sedução) e uma campanha institucional.

Entretanto, até 2004, o planejamento de comunicação acontecia de outra forma, ora focado em produtos, ora em comunicação institucional. O *slogan* inicial “Vestindo e calçando a família” acompanhou a comunicação da Pompéia durante vários anos. Com o tempo acabou se incorporando às fachadas das lojas, dando espaço para trabalhar outras frases na comunicação, de acordo com o tema de cada campanha anual, como por exemplo, “Viva Você”, “Viva essa Amizade” e “Tem tudo pra fazer você feliz”, conforme a Figura abaixo.

Figura 6 – Linha do tempo da Comunicação da marca Pompéia – de 2001 a 2004



Fonte: Elaborado pela autora

Na campanha Viva Você, o objetivo da marca era se aproximar ainda mais dos clientes, através do bem-estar do consumidor nas lojas. A comunicação nesta campanha era focada na mulher (80% do público consumidor em 2001). O preço baixo e a compra para família passavam a ser condições básicas, dando lugar para outros atributos. “É buscando no sentimento que a consumidora nutre pela sua família que encontraremos a resposta para os seus anseios. E assim conseguiremos antecipar o que ela pensa e colocar essa vivência em prática nas nossas lojas” (LOJAS POMPÉIA, 2001). Neste cenário, a empresa entendia as mulheres como o centro do núcleo familiar, visto a sua característica decisória para as compras da família, mas sem esquecer de comprar para si mesmo.

Em 2002, a rede investiu na valorização do relacionamento com os clientes. O conceito “Viva Essa Amizade” permaneceu na comunicação de 2003, porém com um novo mote, em comemoração aos 50 anos da rede, “Pompéia 50 anos. Uma história de amizade

com você”. Já em 2004, a rede decidiu investir na comunicação voltada para a divulgação dos produtos existentes na Loja, através do conceito “O que é que a Pompéia tem?” – “Tem tudo pra fazer você feliz”. A campanha utilizou uma versão adaptada da música “O que é que a baiana tem?”, de Dorival Caymmi, a qual mostrava a atriz da rede Globo, Tânia Khalil, e dançarinos vestidos com os produtos da marca. O objetivo da campanha era revelar ao público que na Pompéia era possível encontrar moda para toda a família, além de grandes marcas, calçados e cama, mesa e banho por um preço acessível.

Apesar do reconhecimento conquistado, ainda não estava claro para os clientes qual era o posicionamento da marca, ao mesmo tempo que a imagem estava muito atrelada ao conceito de loja popular. Portanto, em 2005, um novo conceito foi estabelecido: “É fácil ser *fashion*”, o qual permanece até hoje. A campanha de comunicação que acompanhou o novo conceito tinha o objetivo de aproximar o *slogan* da realidade do consumidor, valorizando a moda acessível. Visto a mudança de comportamento, com a ascensão da classe socioeconômica C, os consumidores passaram a ser mais exigentes na qualidade dos produtos, direcionados à moda, bem como no bom atendimento, ambiente da loja, preços acessíveis e facilidades no pagamento.

Com a inserção do novo lema, em 2005, a comunicação buscou mostrar aos consumidores que a Pompéia dispunha de produtos modernos, acompanhando as últimas tendências de moda. Aproveitando a tradição no Rio Grande do Sul, a empresa desenvolveu a campanha com 38 modelos naturais de 38 cidades gaúchas onde atuava, naquela época. Através da frase, “No Rio Grande do Sul, quase toda cidade tem uma modelo bonita e uma loja da Pompéia”, o objetivo era valorizar as belezas do estado, bem como a expansão da rede, conforme a Figura abaixo.

Figura 7– Cena do Comercial “É fácil ser *fashion*”



Fonte: Arquivos da Pompéia (2005)

Percebe-se que a marca buscou alguns elementos, antes não explorados, para legitimar o novo posicionamento, como por exemplo, passarela, modelos e profissionais de moda. A trilha sonora criada para o comercial era composta por palavras estrangeiras: “*be chic, be cool, be fashion*” e “*it’s so simple you will see*”, ou seja, ser *fashion* é legal, é simples, é fácil. Portanto, a Pompéia apostou em combinações de *looks* modernos, porém básicos e acessíveis.

Ainda em 2005, a Pompéia decidiu ampliar seu *mix* de produtos e incorporou seis marcas próprias às vendas, com o objetivo de agregar mais qualidade e exclusividade. Dando continuidade ao reposicionamento de comunicação, em 2006, a Pompéia apresentou a campanha por meio de depoimentos de profissionais ligados ao universo da moda, os quais declaravam que gastavam muito pouco para se vestir bem e na moda, com peças da Pompéia. Já em 2007, a empresa acreditava que era necessário o endosso de uma artista global para validar o reposicionamento. Dessa forma, o mote utilizado era “Daniela Escobar foge de paparazzo”. A campanha mostrava a atriz sendo flagrada por paparazzo, ao experimentar roupas e fazer compras na Pompéia.

No ano seguinte, a campanha contou com a participação do ator Paulo Zulu, que apresentava a linha de produtos da Pompéia voltada a todos os públicos, através de desfiles de moda. Além disso, a trilha escolhida foi a música “Fácil”, da banda Jota Quest, através da qual a rede buscava acrescentar o conceito “É Fácil. É Extremamente Fácil Ser *Fashion*” (FIGURA 8).

Figura 8 – Campanha de Comunicação – 2008



Fonte: Arquivos Pompéia (2008)

A fim de agregar ainda mais o conceito *fashion* à marca, em 2009, é criado o evento mais importante da rede, o *Pompéia Fashion Weekend*, que integra a agenda *fashion* do estado e é um dos principais eventos de moda de Porto Alegre. O evento acontece anualmente, no último final de semana do mês de agosto, no centro de Porto Alegre. A Equipe de Moda organiza os desfiles, oferece palestras e bate-papos sobre moda e tendências. Além disso, o evento oferece serviços para os clientes, como espaço de beleza e espaço *relax*, com massagem e consultoria de moda. Todas as atividades são gratuitas, abertas ao público e transmitidas ao vivo pelo site da rede. O evento proporciona interatividade e fortalecimento da relação dos consumidores com a marca, aproximando-os ainda mais do “mundo da moda”. Este momento também é marcado pelo lançamento da coleção primavera/verão das Lojas Pompéia.

Somado a isso, o amadurecimento do reposicionamento possibilitou explorar outros conceitos paralelos, como por exemplo, em 2009, “Ame mais, crie mais, experimente mais” e, em 2010, “É fácil ser feliz, é fácil amar”. Em 2009, a consultora de moda, Gloria Kalil, participou do lançamento anual da campanha, falando sobre as principais tendências da moda. A campanha daquele ano não apresentava nenhuma celebridade ou global, pois a marca acreditava que o potencial estava em seus produtos e vendedores. O foco estava na moda, afeto e alegria, através da trilha *Celebration*, do grupo americano Kool & The Gang, reforçando a interação entre o produto e o consumidor. Além disso, o comercial foi gravado dentro de uma das lojas da rede, no centro de Porto Alegre, e contou ainda com a participação de 20 dançarinos coreografados.

Apesar da mudança de posicionamento e a incorporação da expressão *fashion* na marca, ainda era necessário se aproximar e conversar com os novos públicos. A tradição familiar da Pompéia se mantinha forte, aliada aos preços baixos e condições democráticas de acesso, porém a moda ainda era uma mudança recente, que estava em construção. Visto isso, o conceito precisava ser mais legítimo, diferente e relevante. Ou seja, na Pompéia, ser *fashion* não era somente estar na moda ou atualizado, era um sentimento, um jeito de ver a vida, uma atitude. Nesse sentido, a campanha de 2010 mostrava mulheres, homens, jovens e crianças provando variadas combinações de roupa na frente de espelhos em diferentes cenas. O espelho sugeria que a inovação é um reflexo do estado de espírito de cada um, da força interior e da coragem de ver o mundo com novos olhos. A trilha escolhida foi a música “*Don’t worry, be happy*” de autoria de Bobby McFerrin. A Pompéia buscava mostrar que tinha um mundo de possibilidades para o cliente expressar cada um dos seus momentos, isto é, ele poderia ser o que quisesse, conforme a frase: “A Pompéia é como o seu espelho: você pode ser o que você quiser” (FIGURA 9).

Figura 9 – Campanha de Comunicação – 2010



Fonte: Arquivos Pompéia (2010)

Portanto, nesta campanha, a intenção era mostrar as pessoas se sentindo mais felizes, experimentando mais, brincando com a moda, pois “[...] para ser *fashion* não basta apenas estar na moda. É preciso ter atitude” (LOJAS POMPEIA, 2010).

A comunicação de 2011 tinha o objetivo de personificar os atributos de diversidade, acessibilidade e moda da rede, através do conceito “Uma ideia puxa outra”. O comercial apresentava uma menina que ia sugerindo e compondo diversos *looks* de moda para sua

família, criando as mais diversas combinações a partir de cada peça de roupa. O objetivo da marca era mostrar que a moda oferecia diversas opções de combinações e, a Pompéia, ajudava os seus consumidores trazendo variedade de produtos e inspirações. Ainda assim, objetivando a expansão e o reposicionamento da marca, em 2011 foi inaugurada a primeira loja da rede em um *shopping center*. Essa nova fase possibilitou que a empresa investisse na modernização de *layouts*, através de lojas âncoras, que comercializavam um *mix* de produtos mais sofisticado do que as lojas de rua.

Acompanhando a tendência dos seriados de TV no Brasil, em 2012, a Pompéia decidiu criar a sua própria série de TV e internet: a *Pompéia Fashion Show* (FIGURA 10).

Figura 10 – Campanha de Comunicação – 2012



Fonte: Arquivos Pompéia (2012)

Essa campanha era composta por uma série de comerciais, nos quais uma família mostrava as novidades durante o ano todo. A mãe era representada por uma ex modelo de sucesso, a filha era interpretada por uma menina, chamada Ana Maria, que sonhava ser estilista e era ligada às tendências de moda. O pai era um fotógrafo e o filho era um menino que gostava de tocar guitarra. Para completar, havia um vizinho que era apaixonado por Ana Maria. Os comerciais traziam muito humor em cada episódio, o que fez com que a moda ficasse em segundo plano. Neste caso, o resgate da família reunida no comercial não acompanhava a linha de comunicação que estava sendo feita em anos anteriores.

Portanto, a Pompéia decidiu resgatar a valorização da moda, através do conceito “Colecione Elogios”, em 2013. A campanha tinha o objetivo de valorizar as diferentes formas de elogios, consequências positivas das compras na Pompéia. Alinhado a isso, a marca buscou

unir o conceito “#ésóquerer” para as campanhas promocionais de 2013. Com isso, a Pompéia aproveitou o uso de *hashtags*¹⁵ para se aproximar do consumidor, mostrando que a empresa estava ligada às redes sociais e possuía uma comunicação moderna, além de ressaltar que #ésóquerer (é fácil) estar na moda, pois a Pompéia possui condições facilitadas e ofertas de produtos que são tendências.

Já em 2014, a marca compreendia que a combinação de *looks* era uma forma de aproximar os clientes do conceito de moda. Sendo assim, o conceito estabelecido foi “Tudo é mais legal quando combina”. Dando seguimento ao lema “É fácil ser *fashion*”, em 2015, a Pompéia buscou descomplicar a moda, apropriando-se de um território que pertence ao mesmo tempo ao universo da moda e ao universo da vida. Portanto, a campanha procurou relacionar a rotina de glamourização dos grandes desfiles com o cotidiano das consumidoras. A trilha escolhida foi a música “É Hoje”. O conceito utilizado foi o de que “a vida é um grande desfile”, com isso a campanha adotou um apelo *fashion* mais humanizado, com pessoas em ações habituais do cotidiano, como por exemplo, andando na rua, passeando, fazendo compras, ou seja, mostrando que não é somente nas passarelas que se pode desfilhar (Figura 11).

Figura 11 – Campanha de Comunicação – 2015



Fonte: Arquivos Pompéia (2015)

Percebe-se que a intenção de imagem da Pompéia evoluiu, ou seja, deixou de ser focada em uma comunicação preocupada com os laços afetivos, como “amizade, carinho,

¹⁵ “Uma palavra ou frase após uma cerquilha, usado para identificar mensagens relacionadas a um tópico específico; (também) o próprio símbolo da cerquilha, quando utilizada desta maneira” (WIKIPEDIA, 2015).

família” e dando lugar para associações ligada ao produto e à moda, como “*fashion*, moda, combinações, desfile”. Ao associar a marca a estes conceitos, a Pompéia se posicionou como fornecedora de moda acessível, uma vez que as suas condições de pagamento e preço foram mantidas, pois se entende que esse é um atributo que faz parte da identidade da empresa. A associação de moda para a família deixou de ser central na comunicação, mas não foi descartada, pois percebe-se que ela está subentendida através da variedade de produtos oferecidos pela marca. Após analisar as campanhas anuais de comunicação, a seguir, apresenta-se um quadro-resumo com os principais conceitos e atributos identificados em cada campanha.

Quadro 2 – Quadro-resumo da evolução do conceito da marca nas campanhas anuais

Ano	Campanha	Conceitos
2001	Viva Você	Valorização da Mulher
2002	Viva Essa Amizade	Atendimento próximo
2003	Uma história de amizade com você	Atendimento próximo e tradição
2004	Tem tudo pra fazer você feliz	Divulgação de produtos e Endosso de Celebridade
2005	É fácil ser <i>fashion</i>	Moda descomplicada
2006	É fácil ser <i>fashion</i>	Moda acessível
2007	É fácil ser <i>fashion</i>	Moda acessível e Endosso de Celebridade
2008	É fácil, extremamente fácil, ser <i>fashion</i>	Moda acessível e Endosso de Celebridade
2009	É fácil ser <i>fashion</i> . Ame mais, crie mais, experimente mais	Moda descomplicada
2010	É fácil ser <i>fashion</i> . É fácil ser feliz, é fácil amar	Moda é ter atitude
2011	Uma ideia puxa outra	Combinação
2012	Pompéia Fashion Show	Moda em família
2013	Colecione Elogios	Moda e motivação
2014	Tudo é mais legal quando combina	Combinação
2015	A vida é um grande desfile	Moda acessível

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a missão da empresa, reformulada em 2013, a moda acessível é o principal foco da Pompéia. Na comunicação, este conceito é apresentado como “é fácil ser *fashion*”, a partir de 2005, e ao longo dos anos ele foi trabalhado de maneiras distintas, ora focando na

moda acessível, ora nas variedades ou nas combinações, mas sem perder a sua essência. De acordo com Costa (2009), a identidade corporativa é composta pelo o que a empresa faz, mas também pelo o que ela diz, e como ela diz ou faz. Nesse sentido, a comunicação se mostra como um dos principais mecanismos de divulgação da identidade. Portanto, há coerência entre a identidade da organização e as ofertas de imagem que ela dá de si, através da comunicação. Através de planejamento anual de comunicação, a Pompéia mostra que a suas ações possuem congruência e estão alinhadas a sua visão e a sua missão.

A partir de uma visão estratégica, conforme proposto por Kunsch (2006) e Oliveira e Paula (2008), a comunicação da Pompéia desempenhou um papel importante na tomada de decisão, sobretudo, no reposicionamento da marca. Após definir as associações que compõem o seu posicionamento, a Pompéia buscou se tornar uma representante dos mesmos. Sendo assim, o conceito de moda acessível passou a ser explorado em toda comunicação da marca, além da produção de eventos que estivessem alinhados a isso, como o *Pompéia Fashion Weekend* e programas de desenvolvimento interno, através da Escola de Moda.

De acordo com Aaker (1996), o posicionamento consiste em comunicar uma parcela da identidade da organização, a fim de diferenciar a marca em relação aos seus concorrentes. Portanto, percebe-se que a Pompéia conseguiu traduzir a moda acessível através de um conceito único que a difere das demais empresas do mesmo segmento. Observa-se que a comunicação que está sendo analisada aqui, trata-se de uma fala autorizada e planejada, ou seja, compõe a dimensão da organização comunicada, conforme proposto por Baldissera (2009). Desse modo, a organização torna evidente aqueles elementos que ela julga positivos para a construção da sua imagem-conceito.

Apesar disso, sabe-se que a imagem é um construto simbólico, uma representação mental construída pela alteridade, a partir de percepções e experiências. Ainda assim, é construída por informações e influências externas, tais como a mídia ou terceiros. Com isso, a comunicação também pode se dar através de falas extraoficiais, ou seja, através da organização comunicante e da organização falada. Para este estudo, optou-se por articular a comunicação comunicada, a visão da gestão e a opiniões e impressões dos *stakeholders* externos, especificamente os clientes, a fim de se obter um panorama a respeito do seu reposicionamento, bem como a construção da imagem-conceito e da reputação.

4.3 O (RE)POSICIONAMENTO NA VISÃO ESTRATÉGICA DA POMPÉIA

Com o objetivo de coletar informações a respeito do reposicionamento, o planejamento estratégico e a comunicação da Pompéia, foi realizada uma entrevista com a Superintendente de Marketing e Vendas. Essa entrevista ocorreu nas dependências da sede da Pompéia, em Porto Alegre, no dia 12 de junho de 2015, e foi gravada, com consentimento da entrevistada. A entrevista foi feita com base em um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), elaborado pela pesquisadora. Para preservar a identidade da entrevistada, ela é denominada como Superintendente de Marketing e Vendas.

Conforme já mencionado, em 2004, a Pompéia passou por um importante reposicionamento. A rede transformou o conceito e o *slogan* da empresa, que era “Vestindo e calçando a família” para “É fácil ser *fashion*”. A partir do questionamento “Como se deu o reposicionamento de comunicação das Lojas Pompéia, considerando o planejamento estratégico da organização, no processo de legitimação de uma nova imagem?”, apresenta-se o argumento e percepção da organização, através da Superintendência de Marketing e Vendas.

No que se refere à imagem, percebe-se que havia uma depreciação da marca antes do reposicionamento: “Tinham vergonha da nossa marca. As pessoas pediam para enrolar o pacote com a marca virada para baixo e ainda colocavam em outra sacola. A Pompéia sempre vendeu muito, mas tinha um problema sério de marca, porque era uma loja muito popular” (SUPERINTENDENTE DE MARKETING E VENDAS). Visto esse cenário, a empresa percebeu que deveria se reposicionar para mudar a imagem de rede popular. Com a entrada da segunda geração na empresa, foi criado o Departamento de Marketing, em 1984, o que possibilitou trabalhar mais as questões relacionadas à marca, conforme destacado pela entrevistada:

Quando entrei na empresa, estabeleci que a minha missão iria ser trabalhar a marca. Fazer a marca ser respeitada, ter uma boa imagem, ter uma reputação. Toda a construção da marca é difícil, mas eu acredito que a reconstrução é ainda mais. O objetivo de marca da Pompéia é desafiador, fazer as pessoas entenderem a mudança. [...] foi uma decisão de risco, mas foi uma decisão certa. Antes, a gente anunciava bem mais institucionalmente. Mudamos o foco e criamos o conceito de que é fácil ser *fashion*, de que estar na moda pode ocorrer de maneira acessível. De lá pra cá, nosso investimento tem sido nesse sentido e tem dado resultado positivo. (SUPERINTENDENTE DE MARKETING E VENDAS).

A fala da Superintendente de Marketing e Vendas vai ao encontro do que Ries & Trout (2009) afirmam sobre a dificuldade de reposicionar uma marca já estabelecida, visto

que as associações de marca já foram desenvolvidas e os públicos já possuem uma percepção a respeito delas. Antes do reposicionamento, a comunicação era trabalhada de maneira mais afetiva e relacionada à família, conforme visto no subcapítulo anterior. Visto isso, a necessidade de reposicionamento da Pompéia se deu frente às demandas e mudanças do mercado e a necessidade de revitalizar a imagem da marca. Portanto, o caso da Pompéia pode ser classificado como reposicionamento reativo, conforme proposto por Telles (2004), no qual as mudanças ambientais forçam a empresa a adotar uma estratégia de reposicionamento para sua sobrevivência. Segundo o autor, essa é uma transição de riscos inevitáveis. Porém, para a Pompéia, o reposicionamento foi considerado satisfatório, uma vez que as associações exploradas anteriormente já não eram totalmente reconhecidas e compatíveis com o público, o que tornou a escolha por novas associações mais adequado.

Em relação à comunicação e ao marketing, a estratégia da rede é trabalhar de maneira integrada, com as diversas mídias, redes sociais e uma boa experiência na loja. Um dos principais objetivos da comunicação da Pompéia é ser verdadeira:

Principalmente no nosso segmento de varejo, o marketing e os 4P's devem estar focados em uma comunicação verdadeira, aonde o cliente vê na TV, no jornal, no rádio ou qualquer rede social e vá à loja e encontre uma loja legal, que tenha bons vendedores, que os produtos sejam bacanas. Ou seja, este processo tem que estar alinhado e é um grande desafio para o varejo (SUPERINTENDENTE DE MARKETING E VENDAS).

Portanto, o posicionamento exerce papel estratégico neste processo, pois é também através dele que o cliente constrói as suas percepções. Telles (2004) diz que o posicionamento é uma estratégia de negócio, pois não é somente um esforço de comunicação e sim de toda a organização. Isso se torna evidente através da fala da entrevistada, a qual diz que a comunicação precisa estar alinhada às demais dimensões do composto de marketing, como produtos, serviços e ponto de venda. No caso da Pompéia, percebe-se que a comunicação foi o fator que propiciou o reposicionamento para moda acessível. A partir da decisão de comunicação e marketing, o restante da empresa acompanhou as mudanças.

A comunicação e o marketing, nesse trabalho de reposicionamento da marca, foi o que puxou a mudança. Através disso, todas as outras áreas vieram evoluindo. Quando começamos a trabalhar o conceito de que é fácil ser *fashion*, o departamento de compras passou a comprar produtos de moda, os treinamentos foram mudando mais para este foco. Foi um trabalho que envolveu todas as áreas. (SUPERINTENDENTE DE MARKETING E VENDAS).

Portanto, percebe-se que a comunicação foi estratégica para a Pompéia, pois a partir dela o reposicionamento foi implantado. Conforme proposto por Oliveira e Paula (2008), a comunicação estratégica se dá através de dois aspectos: o alinhamento da comunicação aos objetivos estratégicos e a inclusão da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. Este último aspecto se mostra evidente também, pois o reposicionamento de comunicação foi uma resposta às impressões negativas que os públicos tinham sobre a marca, o que de certa forma os inclui na decisão de reposicionamento.

De acordo com a Superintendente de Marketing e Vendas, o reposicionamento também foi uma motivação interna, através de pesquisas realizadas nas lojas: “Naquele ano [em 2004], eu visitei 17 lojas e todos os gerentes me diziam assim: ‘as pessoas não sabem o que a gente vende, as pessoas acham que os nossos produtos, por serem mais baratos, são copiados ou de baixa qualidade’”. A partir disso, percebeu-se que era necessário rever a estratégia e, em reunião com a agência de publicidade GlobalComm¹⁶, a Superintendente de Marketing e Vendas da Pompéia anunciou o *briefing*: “precisamos mudar”. Com isso, em 2004, a marca lançou a campanha a partir da música “O que que a baiana tem?”, de Dorival Caymmi, a qual foi adaptada para “O que que a Pompéia tem?”. Era a primeira vez que a marca anunciava os seus produtos com um foco mais voltado para a moda. Ainda naquele ano, o lançamento anual da campanha foi realizado a partir de outro formato, pela primeira vez, uma passarela foi montada no evento.

Visto o sucesso daquela campanha, que se refletiu no aumento das vendas, em 2005, a marca compreendia que o foco deveria ser a moda. Com isso, surgiu o conceito “É fácil ser *fashion*”. Em um primeiro momento, a marca teve receio do conceito não ser reconhecido pelo público: “Eu tinha uma preocupação, que o público mais simples não entendesse isso. Eu pedi para a agência ir até a cidade de Canguçu, pois se lá eles entendessem o que é ser *fashion*, eu aprovaria a campanha” (SUPERINTENDENTE DE MARKETING E VENDAS). Percebeu-se que o termo era de fácil entendimento e não traria nenhum prejuízo à marca, uma vez que cada sujeito tem uma visão própria de ser *fashion*, que pode estar associado às tendências de moda, ou simplesmente, sentir-se bem. De acordo com Perotto (2007), a marca é simbólica e geradora de sentido, através da sua enunciação. Assim, é importante que os enunciados da marca sejam reconhecidos pelos seus *stakeholders*. A gestão da marca se dá nas negociações com os diversos públicos que participam do processo comunicacional, portanto, o reconhecimento do novo posicionamento da Pompéia foi um passo importante

¹⁶ Agência de publicidade que atendeu a Pompéia no período de 2003 a 2008.

para a sua consolidação. Dessa forma, o reposicionamento se aproxima do conceito de identidade organizacional, visto que também é dialógico e recursivo, pois pressupõe interações no ambiente em que está inserido.

A partir disso, a rede percebeu que deveria investir em treinamentos internos para capacitar os seus colaboradores a respeito do novo conceito. A contratação de uma consultoria de moda e treinamentos possibilitou que vendedores, gerentes e compradores entendessem um pouco mais sobre o universo da moda, a partir do surgimento de grandes marcas, tendências e aplicação da moda no varejo. A empresa acredita que o seu reposicionamento aconteceu no momento ideal, quando os conceitos de *fast fashion* e moda acessível estavam se destacando em redes varejistas internacionais, como a *Topshop* e a *H&M*. “A gente entrou na hora certa nesse foco, ou seja, trabalhando o conceito da moda acessível. E daí para cá só se aprofundou” (SUPERINTENDENTE DE MARKETING E VENDAS).

Passados dez anos desde que o reposicionamento foi implementado, em 2005, a Pompéia avalia que o crescimento da rede é um reflexo deste processo:

Só crescemos. Abrimos mais 34 lojas neste período, fortalecemos o foco e, hoje, todo mundo ou a maior parte [da empresa] pensa em moda o tempo inteiro. Os compradores estão muito mais ligados nisso, compram o que está na tendência, pesquisam moda, vão a eventos que estão trabalhando tendências e lançamentos. Inclusive, agora já estão trabalhando o inverno de 2016. Tem um trabalho de *visual merchandising* nas lojas. Nesse meio tempo se fundou a Escola de Moda, que é o treinamento todo voltado para moda. Então, acho que foi uma grande evolução, teve um significado como negócio também muito importante. O reposicionamento da marca só serviu para evoluir a empresa, não teve nada que se possa dizer que foi negativo (SUPERINTENDENTE DE MARKETING E VENDAS).

Percebe-se que o reposicionamento da Pompéia se manteve ao longo dos anos, de maneira consistente. Isso vai ao encontro do que Telles (2004) acredita ser fundamental para o sucesso duradouro de uma marca. O reposicionamento precisa ser seguido pela comunicação, de maneira coerente, para que resulte em uma boa interpretação dos *stakeholders*, os quais poderão construir a imagem mais próxima à desejada pela empresa.

Somado a isso, a Pompéia acredita que o principal conceito que a diferencia das demais redes varejistas é a moda acessível aliada a bons preços e a um atendimento personalizado. Na comunicação, isso se reflete na escolha de um *layout* moderno nas campanhas e nos comerciais, através de cenários e modelos que reflitam o espírito *fashion* da marca. Além disso, a Superintendente de Marketing e Vendas destaca a importância da credibilidade através da comunicação, ou seja, “que as pessoas cheguem na loja e encontrem aquilo que elas viram nos comerciais, em um evento ou um desfile, que elas não se

decepcionem”. Dessa forma, complementa: “O foco da marca está na geração de experiências positivas e no trabalho de transformar os clientes em fãs” (SUPERINTENDENTE DE MARKETING E VENDAS).

Na visão da empresa, o reposicionamento já está bem estabelecido entre os consumidores e, portanto, o desafio se encontra em atingir públicos que ainda tenham preconceitos com a marca:

Temos um outro público para conquistar, o público que é chamado *High-Low*. São mulheres com poder aquisitivo maior, mas que não são clientes que vão todos os dias na loja, mas que vão, por exemplo, duas vezes ao ano e fazem compras para a família e para si. São pessoas que ainda não descobriram o valor da marca e da Pompéia. É um desafio a ser alcançado. A Pompéia precisa ser uma loja com moda acessível para qualquer pessoa, não importa a classe social, é moda acessível para todos (SUPERINTENDENTE DE MARKETING E VENDAS).

Apesar do público da Pompéia ser composto, principalmente, por mulheres pertencentes à classe socioeconômica C, percebe-se que a marca vem buscando se inserir também nas demais classes socioeconômicas, a fim de aumentar a sua área de atuação. A inserção da marca em *shoppings centers* representa também parte dessa estratégia, além do mercado virtual, através do *e-commerce*, conforme destaca a Superintendente de Marketing e Vendas: “[...] nos shoppings, buscamos uma experiência diferenciada, por isso as lojas têm ambiente mais sofisticado e atrativos especiais aos clientes, como espaço para crianças brincarem, cafeteria, *Wi-Fi* gratuito e estacionamento próximo”. Percebe-se que a marca busca apresentar múltiplas identidades, através de ofertas distintas e segmentadas, a fim de que os diversos públicos se vejam representados por ela e, conseqüentemente, associem a uma imagem-conceito positiva.

4.4 O (RE)POSICIONAMENTO NA VISÃO DOS CLIENTES

Com o objetivo de coletar informações a respeito das percepções dos clientes em relação às Lojas Pompéia, foram realizadas entrevistas com nove clientes da Pompéia. Essas entrevistas ocorreram na filial da Loja Pompéia do Centro de Porto Alegre (R. Vigário José Inácio, 355), no dia 05 de junho de 2015, e foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados. As entrevistas foram feitas com base em um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), elaborado pela pesquisadora. A escolha da filial mencionada se deu em virtude de que é aquela que possui maior movimentação de clientes na rede, além de ser considerada referência para as demais lojas. Foram entrevistados nove clientes, que estavam

em compras na loja e aceitaram o convite da pesquisadora. A escolha dos clientes foi de maneira aleatória.

Escolheu-se investigar a percepção dos *stakeholders* externos, especialmente, os clientes, pois se entende que eles são um ponto de contato final significativo para a construção da imagem-conceito da Pompéia. Os clientes podem ser considerados *stakeholders* ativos, isto é, públicos que possuem mais influência, pois buscam informação a respeito da organização (GRUNIG, 2011). Com o propósito de responder a um dos objetivos deste estudo: “identificar a opinião dos clientes a respeito de aspectos que constituem a imagem das Lojas Pompéia”, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com os clientes, dentre os quais foram entrevistados dois homens e sete mulheres. As idades variaram desde 19 anos até 60 anos e o tempo médio em que são clientes da loja é de 6 anos.

Vale destacar que, antes do início das entrevistas, a pesquisadora esclareceu que a identidade dos sujeitos é preservada pela pesquisa, importando apenas as suas respostas, exclusivamente para as finalidades acadêmicas do estudo. Também nesse contexto, nas análises a seguir, os entrevistados serão denominados como: Cliente 1, Cliente 2, Cliente 3, Cliente 4, Cliente 5, Cliente 6, Cliente 7, Cliente 8 e Cliente 9.

Inicialmente, os clientes foram questionados sobre qual era a primeira ideia que lhes vinha à mente, ao lembrar da Pompéia. As respostas foram diversas e, entre elas, se destacaram a variedade de produtos, o preço, o ato de comprar e a qualidade: “Uma loja que tem todas as coisas que eu preciso. Eu sempre acabo comprando na Pompéia porque eu gosto dos produtos” (CLIENTE 1). “As ofertas” (CLIENTE 6). “Lembro de receber e vim gastar na Pompéia” (CLIENTE 7). “O preço é bom e algumas roupas são de qualidade. Algumas, mas nem tantas. Essa aqui do centro está caindo muito no meu conceito, porque a gente vem aqui e nunca tem a numeração que a gente procura” (CLIENTE 3). Portanto, percebe-se que o preço é um atributo bastante importante para os clientes e que faz parte da identidade da Pompéia. Apesar disso, a questão da qualidade dos produtos já aponta como uma associação negativa da marca, alinhada também à falta de numeração. Dessa forma, ao associar a marca à valores de má qualidade e falta de sortimento de produtos, automaticamente, a imagem da organização é afetada. Fica evidente que o posicionamento da marca não é apenas a maneira como ela deseja ser vista, mas inclui também a maneira como os públicos a compreende. Nesse caso, o valor da marca, conforme proposto por Perez (2004), está no nível de recepção, ou seja, na construção da imagem. A Pompéia busca se diferenciar através de produtos de qualidade e de preço baixo. Mas, a partir das falas, percebe-se que o público não a percebe assim na sua totalidade.

Apesar disso, a imagem não é uma construção única e imutável. Aliás, ela é complexa pois depende de diversos fatores, tais como a percepção e impressões, o que vai variar de acordo com o juízo de valor que cada sujeito possui. Dessa forma, ao perguntar sobre a imagem da Pompéia, alguns clientes citaram como ponto positivo o atendimento próximo: “Acho que os positivos são a excelência no atendimento, o preço justo e a moda mais acessível para as pessoas de classes mais baixas. Pra mim essa é a imagem da Pompéia, moda acessível para todos” (CLIENTE 9). Fica evidente, nesse ponto, que as impressões dos clientes são variáveis, o que demonstra que a imagem é uma construção mental, complexa e sintetizante, pois ao mesmo tempo em que depende das experiências, vivências e percepções, ela é simplificada através de uma impressão, um conceito. No caso acima, ela é expressa através do conceito de “moda acessível para todos”, o que demonstra o alinhamento com o reposicionamento da marca, bem como a intenção de imagem da Pompéia.

Apesar disso, foi citado como ponto negativo a decepção por não encontrar os produtos que desejam:

Acho que essa parte da internet para mim pesou bastante. Porque já teve coisas que eu olhei no site e daí cheguei aqui e não tem. E daí tipo, tu te decepçiona, porque tu não encontrou o que tu queria. E às vezes os vendedores mesmos ficam sem jeito de te falar ‘ba, olha, não tem’ (CLIENTE 6).

Conforme citado no subcapítulo anterior, um dos objetivos de comunicação das Lojas Pompéia é ter credibilidade. Entretanto, apresenta-se que a comunicação gera expectativas nos clientes que, às vezes não são atendidas. Portanto, destaca-se a importância de o trabalho em comunicação ser feito em sinergia com as demais áreas, para evitar que ela seja composta por fragmentos e não represente a ação e as práticas da organização. O prejuízo emocional gerado pela frustração de não encontrar um item buscado pode ter um impacto na relação com a marca, refletindo-se também na imagem.

Apesar do atendimento ser um atributo positivo muito lembrado pelos clientes, há também um viés sob esse ponto que o torna negativo:

Os pontos que são ruins é que às vezes aquilo das vendedoras, a burocracia que eles têm, do cartãozinho com o nome da vendedora, às vezes ‘amarra’ certos clientes que estão com pressa. Às vezes também a vendedora está atendendo outras pessoas e daí tu precisa esperar ela vir para te liberar. Para mim isso é um ponto negativo na loja, principalmente aqui no centro. Mas o ponto positivo é que tu é bem atendida, até demais, entendeu? A loja está sempre cheia nos finais de semana, independente de feriado, e às vezes esse esquema de vendedora, já fez com que eu desistisse da compra (CLIENTE 1).

Percebeu-se que há opiniões divididas em relação ao atendimento da loja, pois enquanto alguns clientes gostam de se sentir “acolhidos”, outros preferem ficar à vontade. “Eu, por exemplo, não gosto que fiquem em cima de mim na hora que estou olhando as coisas, me empurrando coisas. Eu gosto que me deixem à vontade dentro da loja, eu olho e escolho o que eu quero” (CLIENTE 5). “O atendimento também é bom, porque tu chega aqui e as moças te atendem, tu não precisa ficar chamando, correndo atrás. Tu pede ajuda e elas te ajudam. Já a Marisa eu não gosto muito, porque eles não te tratam assim” (CLIENTE 7). Percebe-se que atendimento é o diferencial da Pompéia em relação aos seus concorrentes, por ser a única loja de departamento que conta com vendedores. Sendo assim, o bom atendimento seria aquele no qual o cliente percebe a presença do vendedor, mas pode circular sem ser incomodado, e na eventualidade de precisar de uma ajuda, ele deve estar ao seu alcance. Essa relação entre os vendedores e os clientes demonstra também um sentimento afetivo, que agrega valor à marca e fideliza os clientes:

Acho importante as vendedoras se manterem, porque eu acho importante não ficar trocando, porque tu pega um vínculo, querendo ou não. Eu tinha uma que me atendia aqui desde o ano passado. E ela saiu. Aí eu fiquei com uma outra, que ela me deu o cartão. E eu só compro com ela agora. Ai guria, é muito chato tu estar com uma e com outra. Às vezes a outra não sabe o teu gosto, daí tu tem que falar (CLIENTE 6).

De acordo com Aaker (1998), a lealdade é uma das dimensões que podem criar valor para a marca. Nesse sentido, o atendimento da Pompéia colabora diretamente para o *brand equity* da marca, pois estabelece vínculos positivos, que são marcados por repetidos comportamentos de compra. Outro diferencial apontado pelos clientes é o cartão próprio da Pompéia: “A facilidade da compra, porque tem o cartão da Pompéia” (CLIENTE 2). O juro do cartão também foi citado como um diferencial em relação aos concorrentes. O preço aparece novamente como um atributo forte: “Por ser ainda crediário próprio, com carnê, e ainda tem os preços bons, eu gosto do preço da Pompéia” (CLIENTE 3). Esse diferencial foi citado por todos os entrevistados, o que demonstra que ele é argumento sólido e reconhecido pelos públicos. Nesse contexto, percebe-se que o cliente reconhece a associação de facilidade e preços, tal qual é proposto pela comunicação da Pompéia.

A humanização da marca permitiu reconhecer outros atributos e percepções do cliente a seu respeito. Para a maior parte dos entrevistados, a Pompéia remete a uma figura feminina, até mesmo pelo seu nome. Além disso, a marca é considerada uma pessoa de idade média: “Acho que ela não é muito jovem” (CLIENTE 4). “Uma pessoa madura” (CLIENTE 2).

“Acho que seria mais do sexo feminino. Não digo assim muito jovem, mas também não é velha. Seria de uma meia idade” (CLIENTE 1). Percebe-se que essa personificação da Pompéia se aproxima da idade do seu público, ou seja, mulheres de 25 a 50 anos. Mas, apesar disso, essa associação pode não coincidir com a estratégia de posicionamento da marca, uma vez que o conceito *fashion*, conforme visto nas campanhas de comunicação, é aliado muitas vezes à modernidade.

Além disso, os clientes consideram que ser *fashion* e estar moda significa se sentir bem. “Eu não sou muito disso de *fashion*, pra mim tu tem que estar usando o que tu te sente bem, o que tu gosta” (CLIENTE 3). “Acho que estar na moda é ter roupas de lançamentos” (CLIENTE 8). “É ter variedade de roupas e que estejam na moda. Mas também cada pessoa tem um estilo e faz a sua moda. Eu acredito que sempre tem alguma coisa que tu olha na televisão ou tu passa na vitrine e te puxa assim” (CLIENTE 6). Portanto, percebe-se que o conceito de *fashion* é tido como sinônimo de moda para alguns clientes, assim como bem-estar para outros.

Os clientes buscam informações sobre moda principalmente na TV e nos jornais. Portanto, os meios de comunicação também ajudam a formar esse conceito. Relacionado a isso, o meio de comunicação utilizado pela Pompéia está alinhado ao público, pois o mais lembrado pelos clientes é o comercial de TV. “Conheço a propaganda de TV e internet. Eu acho as campanhas legais, bem informadas” (CLIENTE 2). “Eu conheço a propaganda, acho que é boa” (CLIENTE 4). “Eu conheço a propaganda. Ela é legal” (CLIENTE 8). Apesar disso, os demais meios de comunicação da Pompéia não foram muito citados pelos entrevistados, o que demonstra que as ações da marca podem não estar atingindo todos os seus públicos.

Em relação ao hábito de compra, se destaca o *mix* de produtos para a família. “É uma loja para a diversidade: o que ganha bem, o que ganha mal, todos os gostos. Ela é popular [...] tu acha tudo ali. É roupa, é calçado, é infantil, é lingerie, é cama, é mesa, é banho” (CLIENTE 5). “Eu compro sempre aqui, hoje eu vim pagar a conta de dois carnês. Eu compro pra mim, pros meus netos, pras minhas filhas. Compro tudo aqui” (CLIENTE 7). “Eu compro mais para o meu guri e para minha filha” (CLIENTE 4). Portanto, a Pompéia é percebida como uma loja focada na família, pois oferece produtos para todos. Outro aspecto que reforça essa percepção é o preço, dito como popular, o que proporciona a compra para mais pessoas de uma única vez. Dessa forma, a identidade da marca é reconhecida e apreciada pelo público. Apesar da família não ser mais o foco da comunicação, ela é percebida através da variedade de artigos, lembrando que a loja vende produtos para todos os públicos, além de artigos para a casa.

Apesar disso, os produtos da Pompéia são percebidos como básicos, para o dia a dia. Algumas clientes reclamam da falta de produtos de moda. “Eu vejo assim pelas moças que estão usando mais roupas jovens, que eu acho *fashion*, porque eu gosto mesmo de coisa jovem, que tá moda. E aqui às vezes eu não encontro” (CLIENTE 7). “A Pompéia é mais para o dia a dia. Se tu quer alguma coisa mais moda, tu não acha. Se tu quer para o dia a dia algo mais caro, ali na Pompéia tem um preço melhor. Tem o mais tradicional” (CLIENTE 6).

Portanto, percebe-se que a marca deve estar atenta a esse aspecto, levando em consideração também a percepção dos clientes sobre o que é ser *fashion*. Por fim, o reposicionamento da Pompéia é visto como algo que ainda está em evolução, trazendo melhorias para a sua imagem. O conceito “É fácil ser *fashion*”, parece representar bem os atributos da loja, aliando a facilidade e o preço acessível ao *mix* variado de produtos, o que contempla os diferentes gostos. Portanto, é fácil ser *fashion* na Pompéia, pois há uma variedade de opções e preços acessíveis. A moda não aparece como uma associação sólida a respeito da marca. Somado a isso, alguns públicos ainda não reconhecem alguns esforços da marca, como por exemplo, o consumo de moda, através dos eventos, e o investimento em consultoria de moda. Apenas um dos entrevistados tinha conhecimento sobre esse serviço oferecido.

Ao questionar sobre a comunicação da Pompéia, os clientes destacaram os materiais que possuem mais conteúdos e produtos. “O que mais me chama a atenção é a revista e a vitrine. A revista porque tem uma quantidade maior que coisas para tu olhar” (CLIENTE 1). “Sim eu vejo pela mídia e aqui na loja, por aqueles encartes. Eu acho que eles são bons, por exemplo, se eu vejo que está tendo cama, mesa e banho em oito vezes, daí eu penso: vou ir lá aproveitar” (CLIENTE 3). O site também aparece como uma ferramenta de apoio às vendas na loja: “É diferente de tu comprar pela internet, porque as vezes tu não sabe se vai ficar bem” (CLIENTE 6). Portanto, o site é também como uma vitrine de produtos. Entretanto, a comunicação da Pompéia deve ser verdadeira e possuir credibilidade, conforme destacou a Superintendente de Marketing e Vendas. Este aspecto ainda precisa ser mais trabalhado na Pompéia, uma vez que alguns clientes acreditam que a loja física não atende às expectativas descritas pelo site.

De acordo com Telles (2004), a comunicação é importante, mas não é o fator decisivo e exclusivo para o reposicionamento da marca ser reconhecido. Além disso, o reposicionamento não garante a mudança de comportamento nos públicos, uma vez que as suas percepções e interpretações para a formação da imagem não dependem apenas da comunicação oficial da organização, conforme proposto por Baldissera (2009). Aspectos que

envolvem as demais formas de contato com a marca também são influenciadoras do posicionamento, como, por exemplo, o atendimento, os produtos, o ambiente da loja, as condições de pagamento. Portanto, a marca deve se atentar para o sortimento de numerações e controle de qualidade, ponto que ainda é alvo de críticas por alguns clientes. Além disso, a marca pode explorar de maneira mais personalizada as suas marcas próprias, inserindo produtos mais voltados à moda.

4.5 LEGITIMAÇÃO DE UMA NOVA IMAGEM

As Lojas Pompéia vêm investindo em diversas campanhas de comunicação, a partir do seu reposicionamento, para legitimar o conceito “é fácil ser *fashion*” e construir uma imagem atrelada ao conceito de moda acessível. Em consequência disso, a Pompéia criou estratégias para estabelecer esse conceito aos seus *stakeholders*. Internamente, foram desenvolvidos programas e ações que capacitassem os funcionários a respeito do reposicionamento da comunicação. Para comunicar aos clientes, a organização buscou apoio de eventos e patrocínios que associassem a marca a este novo conceito, além do planejamento anual de comunicação.

Conforme visto, a identidade da Pompéia é composta por elementos característicos tais como, o preço baixo, a qualidade dos produtos, o atendimento personalizado, as condições de pagamento, a tradição, a lembrança da marca, a variedade de produtos, a moda acessível e as opções de produtos para toda a família. A partir da organização comunicada, a Pompéia procura disseminar o seu reposicionamento, apoiando-se em conceitos e discursos presentes em suas campanhas de comunicação, como, “moda acessível”, “moda descomplicada” e “*fashion*”, associando que as condições de acesso à moda são democráticas. Conforme já mencionado, acredita-se que há coerência entre a intenção de imagem da Pompéia com o planejamento estratégico da organização, uma vez que fica claro através da sua visão, missão e slogan, qual o posicionamento da marca. Dessa forma, os valores estratégicos da organização são comunicados aos *stakeholders*, com o objetivo de resultar na imagem e, mais profundamente, na reputação.

Apesar disso, a organização está inserida em uma rede complexa de interações e tensões, sobre as quais ela tem pouco controle. A construção da imagem se dá, nesse sentido, através de percepções dos públicos, de maneira simbólica, provisória e realizada pela alteridade, através de permanentes tensões (BALDISSERA, 2007). Visto isso, a construção da imagem não se limita à fala oficial da organização, pois ela se dá também na relação com os

demais elementos perceptíveis, subjetivos e psicológicos que a envolvem. Dessa forma, é difícil afirmar se a Pompéia consegue legitimar uma nova imagem, a partir do seu reposicionamento, uma vez que ela é entendida como uma impressão, de caráter judicativo e que não necessariamente é uma verdade e sim uma elaboração mental, que não está sob o controle exclusivo da organização. Apesar disso, percebe-se que o seu conceito é compreendido, conforme os clientes entrevistados, por meio de elementos como “moda acessível”, “facilidades”, “bons preços”. Em contrapartida, alguns clientes percebem que os produtos da Pompéia são tradicionais e básicos e, portanto, não estão inseridos no contexto da moda.

Percebe-se que os clientes reconhecem a Pompéia como uma loja que possui uma variedade de produtos para toda a família. Apesar disso, a maioria dos clientes identificam que o conceito de *fashion* não está necessariamente ligado a grandes marcas, isto é, ser *fashion* é sentir-se bem, independente de tendências. Destaca-se que alguns aspectos precisam ser levados em consideração por parte da organização, entre os quais a falta de numeração, a qualidade dos produtos e a compatibilidade de produtos nas diferentes plataformas de venda (lojas físicas e site). Além disso, a organização possui investimentos em treinamento de moda, através dos *designers* e consultores, que não são reconhecidos pelos clientes. A comunicação da organização poderia desenvolver este ponto para que os clientes tomem conhecimento desse serviço. Dessa forma, percebe-se que a comunicação atua no sentido de minimizar os aspectos negativos e ressaltar os positivos.

Da mesma forma, a reputação da organização é um recurso estratégico que pode ser gerenciado, mas sob o qual não se possui controle. A comunicação também pode contribuir para a sustentação da reputação, através de ações que visem identificar e atender as demandas dos *stakeholders*. Portanto, a Pompéia precisa estar atenta às percepções e opiniões dos clientes, a fim de que possa alcançar os objetivos, além da imagem-conceito mais próxima àquela desejada pela organização. Quanto mais claro for o posicionamento da organização, mais consistente e mais facilmente ele será reconhecido pelos *stakeholders*.

Telles (2004) destaca que o posicionamento deve ser uma estratégia alinhada ao planejamento estratégico da organização e a todos os pontos de contato da marca com os clientes. Portanto, o reposicionamento pode ser compreendido como uma parcela da identidade e da oferta de imagem de uma organização. Entretanto, acredita-se que o reposicionamento não consiste em criar uma associação nova na mente dos públicos e sim em ajustar as que já existem. Conforme visto, mudar as percepções dos públicos é uma tarefa difícil, que requer esforços de comunicação e de ação prática da organização. Dessa forma,

optou-se por usar a expressão (re)posicionamento, no sentido de que a organização buscou ajustar a posição na mente dos públicos, ou seja, posicionar uma parcela da identidade da organização e a intenção de imagem de maneira diferente da anterior, mas sem perder a sua essência. No contexto analisado, percebeu-se que foram adicionadas algumas associações de marca, principalmente relacionadas à moda, mas sem perder os atributos de preço, atendimento e produtos para a família.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais as organizações buscam se diferenciar, através de aspectos intangíveis, como a marca, a imagem, os valores e o reposicionamento. Conforme evidenciado através deste estudo, o reposicionamento não consiste em alterar as percepções e sim ajustá-las. Isso se deve ao fato do reposicionamento definir os elementos da identidade que serão comunicados para os *stakeholders* para construir a imagem. Entretanto, percebe-se que a imagem não depende somente da comunicação e sim de um complexo conjunto de interpretação, percepções e juízos de valores.

Através da pesquisa bibliográfica, foi possível aprofundar os conceitos principais deste estudo, entre os quais a identidade, a marca, a imagem e a comunicação organizacional. Além disso, temas como o planejamento estratégico, o posicionamento e o reposicionamento foram importantes para entender a tentativa de criar uma imagem, através da comunicação organizacional. Frente a isso, percebeu-se que o reposicionamento consiste em propor uma nova imagem, em relação à identidade da organização e de seus concorrentes, na mente dos clientes. Apesar disso, mais do que propor uma nova percepção, o reposicionamento propõe reatar as conexões do posicionamento com as percepções já existentes.

Com isso, chegou-se ao problema de pesquisa: “Como se deu o reposicionamento de comunicação das Lojas Pompéia, considerando o planejamento estratégico da organização, no processo de legitimação de uma nova imagem?”. A partir do conceito de posicionamento como uma abordagem da comunicação, percebe-se que no caso da Pompéia, a comunicação foi um fator decisivo para o planejamento estratégico da organização e o reposicionamento. Através da análise do histórico da organização e das suas vantagens competitivas, percebeu-se que a identidade é composta por elementos como preços baixos e qualidade dos produtos, tradição familiar, moda acessível, atendimento personalizado, as condições de pagamento, o *mix* variado de produtos, entre outros, que estão presentes também na visão, missão e valores da Pompéia. A análise das campanhas de comunicação, no período que antecedeu o reposicionamento até 2015/1, possibilitou verificar como foi a evolução do conceito trabalhado em cada ano. Percebeu-se que a moda acessível tem sido o conceito mais trabalhado na comunicação, assim como nos eventos e treinamentos da organização.

Em complemento, a entrevista com a Superintendência de Marketing e Vendas possibilitou entender mais como se deu o reposicionamento estratégico de comunicação da Pompéia, na visão da gestão. Percebeu-se que o reposicionamento foi reativo, ou seja, uma resposta às mudanças ambientais, bem como à percepção dos clientes sobre a imagem das

Lojas Pompéia. Identificou-se que a comunicação foi estratégica neste processo, uma vez que atuou, juntamente com as decisões do planejamento estratégico, impactando todas as demais áreas. Dessa forma, atingiu-se o objetivo de verificar como se deu o reposicionamento estratégico da comunicação das Lojas Pompéia, especialmente através de seu planejamento estratégico e da opinião da gestão da área.

Após isso, entrevistaram-se os clientes da Pompéia para se atingir o objetivo específico deste estudo, de identificar a opinião dos clientes a respeito de aspectos que constituem a imagem das Lojas Pompéia. Constatou-se que a imagem das Lojas Pompéia foi percebida também como moda acessível, mas na sua maioria, ela foi percebida como preço baixo, bom atendimento e produtos para o dia a dia. No entanto, apesar dessa construção e dos efeitos positivos, a empresa ainda precisa dar um passo além, para reafirmar uma imagem mais voltada ao conceito de moda e alcançar os novos públicos aos quais pretende abranger. Somado a isso, a comunicação da Pompéia é apreciada pelos clientes, que a consideram eficiente. Através dos conceitos abordados pelos autores, foi possível constatar que a imagem das Lojas Pompéia não é única e, além disso, está em constante construção, pois se dá através da alteridade e das percepções. Apesar disso, atenta-se para expectativas geradas pela comunicação, que não são atendidas no ponto de venda, o que pode ocasionar um prejuízo para a sua imagem.

Dito isso, sugere-se que a Pompéia desenvolva o planejamento estratégico da organização, atentando-se para o composto de marketing, principalmente com foco no produto. Além disso, indica-se que a organização dê continuidade à pesquisa iniciada neste estudo, a fim de monitorar e avaliar as percepções que os clientes têm sobre a sua imagem. Sugere-se também que uma nova pesquisa seja realizada com os demais *stakeholders* para verificar se o reposicionamento é compreendido e reconhecido, a fim de resultar na imagem que a organização deseja. Com isso, acredita-se que foi possível atender ao objeto de avaliar o processo de legitimação da nova imagem da Pompéia, propondo reflexões para encaminhamentos futuros.

Como limitação desta pesquisa, aponta-se o fato de ela ter sido realizada na apenas na cidade de Porto Alegre, com apenas um espectro de *stakeholders*, os consumidores. Acredita-se que se a pesquisa tivesse sido realizada em outras cidades, especialmente do interior do Estado, os resultados poderiam ser mais ricos e diversos. Além disso, percebeu-se certa dificuldade dos públicos em responder algumas questões abordadas na entrevista, como, por exemplo, o exercício de representar a marca em forma de pessoa ou conceito, definição de

“*fashion*” e as questões sobre a comunicação e imagem. Nesses casos a pesquisadora ajustou as questões, simplificando-as para que houvesse entendimento.

A contribuição deste estudo para a área de Relações Públicas e de Comunicação se dá pelo fato de se resgatar uma questão pouco abordada na área, o reposicionamento estratégico de comunicação. Como valor para a marca e a organização, ressalta-se a importância do estudo da construção da imagem e da reputação, a partir de estratégias da organização comunicada. Espera-se que este estudo possa contribuir para que estudantes e profissionais da área compreendam melhor a importância do reposicionamento estratégico de comunicação.

Destaca-se que o estudo desenvolvido para este trabalho de conclusão de curso possibilitou à pesquisadora entender melhor o papel das relações públicas no processo de construção de uma nova imagem para as organizações. Acredita-se que o estudo permitiu aliar os conceitos teóricos com a prática profissional, através do estudo de caso. Por fim, espera-se que o estudo tenha atingido o seu objetivo de analisar o reposicionamento estratégico de comunicação das Lojas Pompéia com os seus clientes, no processo de legitimação de uma nova imagem. Mas, além disso, espera-se que o trabalho possa servir de motivação para que outros estudos avaliem o reposicionamento sob o viés da comunicação.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity** gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.
- ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. 2014. Disponível em: <<http://www.abep.org/criterio-brasil>>. Acesso em: 15 jun. 2015.
- ALMEIDA, A. L. C. **A influência da identidade projetada na reputação da organização**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- BALDISSERA, Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação organizacional e relações públicas**, São Paulo, ano 4, n.7, p. 229-243, 2007.
- BALDISSERA, Rudimar. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. **Revistas Fronteiras: estudos midiáticos**, São Leopoldo, v. 10, n. 3, p. 193-200, set./dez. 2008.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. **ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação organizacional e relações públicas**, São Paulo, ano 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009.
- BANDEIRA, Elio. Pompéia se prepara para chegar a cem lojas até 2015. **Zero Hora**, Porto Alegre, 02 fev. 2013. ZH Economia. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2013/02/pompeia-se-prepara-para-chegar-a-cem-lojas-ate-2015-4032513.html>>. Acesso em: 15 jun. 2015.
- BORTOLAN, M. S.; TELLES, R. O desafio do reposicionamento de marcas. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 70-82, set./out. 2003.
- COSTA, Joan. **Imagen corporativa en el siglo XXI**. 2. ed. Buenos Aires: La Crujía, 2009.
- DUARTE, Marcia Y. Matsuchi. Estudo de caso . In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org). **Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FASCÍCULO DE 50 ANOS DAS LOJAS POMPÉIA. **História & Histórias**. Vol. 2, julho de 2003.
- FRANÇA, Fabio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. 2. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. Boston: Pitman. New York: Cambridge University Press, 1984.

FURRIER, Marcio T. Posicionamento e reposicionamento de marcas. In: SERRALVO, Francisco Antonio. **Gestão de Marcas no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GOMES, Wilson. A política da imagem. **Revistas Fronteiras: estudos midiáticos**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, dez./1999.

GRUNIG, James E. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Cultural, 2011.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

IASBECK, Luiz Carlos A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação organizacional e relações públicas**, São Paulo, ano 4, n.7, p. 87-97, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura**, Barcelona, v. 34, p.125-139, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009a. V. 1.

KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009b.

LOJAS POMPÉIA. **Planejamento de Comunicação**. [S.l.: s.n.], 2001.

LOJAS POMPÉIA. **Perfil Institucional da Pompéia**. [S.l.: s.n.], 2015.

LOJAS POMPÉIA. **Planejamento de Comunicação**. [S.l.: s.n.], 2010.

LOJAS POMPÉIA. **Planejamento de Comunicação**. [S.l.: s.n.], 2012.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica: planejamento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 5. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação organizacional nas organizações?** 2. ed. São Paulo: Paulus, 2008.

PEREZ, Clotilde. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEROTTO, Evandro Renato. **Conceituando a marca pela sua enunciação: uma proposta do campo da comunicação**. Brasília: 2007. 93 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

REVISTA EXAME. **Respeitável Público**. São Paulo: Abril, n. 712, 19 maio 2000.

RH NOTÍCIAS: Jornal Interno das Lojas Pompéia. Porto Alegre: Giornale Comunicação Empresarial, n. 32, set./out. 2012.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria A. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SEMPRINI, Andrea. **A Marca Pós-Moderna: Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea**. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

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

STONER, James A.F; FREEMAN, E. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 51-61.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão de marcas**: construindo marcas de valor. São Paulo: Harbra, 2008.

TELLES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca**: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. 2004. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

TOP OF MIND. Disponível em: <<http://topofmindamanha.com.br/top-of-mind/>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e marketing político**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VAN RIEL, C. **Reputação**: o Valor Estratégico do Engajamento de Stakeholders. [s.l.] Elsevier, 2013.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. Identidade de marca, gestão e comunicação. **ORGANICOM**: Revista Brasileira de Comunicação organizacional e relações públicas, São Paulo, ano 4, n. 7, p. 198-211, 2007.

WIKIPEDIA. **Hashtag**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Hashtag>>. Acesso em: 16 jun. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semiestruturada

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Esta entrevista tem como objetivo coletar informações a respeito do reposicionamento, o planejamento estratégico e a comunicação da Pompéia, a partir da visão da Superintendente de Marketing e Vendas. Os dados aqui coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Dominique Pimentel Farias, graduanda em Comunicação Social habilitação Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Prof.^a Ana Karin Nunes. Nesse sentido, a identidade dos sujeitos será preservada.

Questões:

1. Qual é/são o(s) objetivo(s) da Pompéia como marca (considere como ela quer ser vista pelo seu público-alvo)?
2. Como esses objetivos são trabalhados do ponto de vista de comunicação e marketing?
3. Que fatores motivaram o reposicionamento da marca em 2005?
4. Passados 10 anos desse processo, como você avalia os objetivos inicialmente propostos e o que a Pompéia é hoje em termos de marca?
5. O que a Pompéia considera fundamental transmitir para seu público?
6. A Pompéia conseguiu alcançar o posicionamento no mercado em que almeja ou está trabalhando para conseguir?
7. Em quais estratégias de comunicação a Pompéia se focou mais para consolidar este novo posicionamento com seu público externo?
8. Cite aspectos positivos e aspectos que ainda precisam ser melhorados em relação à reputação da Pompéia frente ao seu público externo.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Esta entrevista tem como objetivo coletar informações a respeito das percepções dos clientes em relação às Lojas Pompéia. Os dados aqui coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Dominique Pimentel Farias, graduanda em Comunicação Social habilitação Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Prof.^a Ana Karin Nunes. Nesse sentido, a identidade dos sujeitos será preservada.

Questões:

Idade:

Tempo que é cliente:


1. Quando você pensa nas Lojas Pompéia, quais as primeiras ideias vêm a sua mente?
2. Se você tivesse que associar a Pompéia a uma pessoa ou mesmo a um conceito, qual seria essa associação?
3. Para você, o que é ser fashion/estar na moda?
4. Você costuma buscar informações sobre moda? Se sim, em que locais?
5. Quais os materiais de divulgação da Pompéia você conhece:
() folheto () revista () vitrine () comerciais de TV () redes sociais () eventos
6. Dentre os materiais que você conhece, o que mais lhe chama a atenção (positiva e negativamente) em cada um deles.
7. Para você, quais os principais diferenciais da Pompéia em relação aos seus concorrentes?
8. Cada loja da Pompéia tem um *designer* de moda. Você sabia disso? Já utilizou esse serviço? Como foi?
9. Você sente que a Pompéia valoriza os seus consumidores? Justifique.
10. Cite aspectos que, na sua visão, são positivos e negativos em relação à imagem da Pompéia.

APÊNDICE B – Autorização

AUTORIZAÇÃO

A Empresa Lins Ferrão Artigos do Vestuário, denominada Lojas Pompéia, representada neste documento pela Sra. Ana Paula Ferrão Cardoso, Gerente de Marketing, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Reposicionamento Estratégico de Comunicação: o caso das Lojas Pompéia, realizado pela aluna Dominique Pimentel Farias do Curso de Relações Públicas – Comunicação Social, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, 15 de junho de 2015


Ana Paula Ferrão Cardoso
Gerente de Marketing
Lojas Pompéia