

**A comunicação da identidade
e dos valores nas redes sociais.**

Um estudo de caso do El Corte Inglés Portugal.

Caroline Rebelo Wanderlei

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de Especialização em Comunicação Estratégica**

Orientadora: Prof. Dra. Ivone Ferreira

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação – especialização em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ivone Ferreira.

Esta dissertação foi escrita em português do Brasil e utilizou as normas de estilo do manual da *American Psychological Association* (APA) de 2020.

AGRADECIMENTOS

O medo e a insegurança podem nos paralisar e aprisionar. O caminho pode tornar-se difícil e emaranhado, porém, nessa jornada existem pessoas que nos apoiam e nos guiam. Por isso, agradeço por tanto:

Primeiramente, gostaria de agradecer à Professora Dra. Ivone Ferreira, por toda a sua atenção, amparo, direcionamentos e conhecimentos. Desde o início desta trajetória, ainda em sala de aula, pude presenciar sua dedicação com cada discente. Admiro a grande pessoa e profissional que és, um verdadeiro exemplo dentro da academia. Não tenho palavras suficientes para agradecer. Muito obrigada!

Agradeço ao meu amado companheiro da vida Gabriel Bordalo, com quem decidi atravessar o oceano para alcançar nossos sonhos. Obrigada por me fazer rir todos os dias, por ser abrigo e alento. Por dividir comigo todos os melhores momentos e os nem tão bons assim. Sigo entusiasmada com a vida que estamos construindo.

À minha família que, mesmo distante, se faz presente. Minha mãezinha Léa Rebelo, por seu apoio e amor incondicionais. Pelas incansáveis palavras de incentivo e por me fazer sentir especial todos os dias. Meu pai Sidney W. Maciel, por ser o exemplo de empenho e honestidade para sua filha. Minha madrastra Val Maciel, como educadora, compreende a magnitude da educação na vida das pessoas. Obrigada pela ternura e zelo em tudo o que fazes. Meus sogros Rosa e Mauro Bordalo, pais de coração e seres humanos de luz, agradeço por todo o carinho e cuidado. Por terem apoiado e inspirado este objetivo desde o princípio.

Às professoras e professores que ministraram as cadeiras durante meu percurso e tornaram a FCSH – Universidade Nova de Lisboa ainda mais admirável.

Aos presentes que a universidade me concedeu e levo comigo. Maria Júlia Vasconcelos e Melissa Pio, caminhar e aprender com vocês me fez mais forte e feliz. Obrigada por cada momento. Também não posso deixar de agradecer aos amigos e amigas que percorrem ao meu lado em terras portuguesas. Muito obrigada pela torcida, afeto e suporte. Amizades que se tornam família.

Por fim, em meio à pandemia, agradeço por estar viva para concluir esta etapa.

RESUMO

Com o exponente aumento do uso de novas tecnologias a permear e mediar as relações sociais, são observadas mudanças de comportamento e na manifestação das necessidades dos consumidores. Esta dissertação traz como tema a comunicação da identidade e dos valores de uma organização. É enfatizada a importância da gestão e comunicação da identidade para a construção da imagem e, ao passar do tempo, da reputação corporativa. Verifica-se por meio da revisão de literatura e do estudo de caso, de classificação exploratória, auxiliado por entrevista e pela técnica de análise de conteúdo. Espera-se identificar quais são os valores que compõem a identidade do El Corte Inglés Portugal, empresa integrante do grande grupo espanhol, e compreender como é realizada a comunicação desta identidade por meio da rede social Facebook, a frequência e o engajamento dos seguidores.

Palavras-chave: Identidade Corporativa; Comunicação; Valores; Rede Social.

ABSTRACT

The exponential increase in the use of new technologies to percolate and mediate social relations, changes in behavior and in the manifestation of consumer needs are observed. This dissertation brings as its theme the communication of an organization's identity and its values. It emphasizes the importance of identity management and communication to build the image and, over time, the corporate reputation. It is verified through literature review and case study, of exploratory classification, aided by interview and content analysis technique. It is expected to identify what are the values that compose the identity of El Corte Inglés Portugal, a company belonging to the large Spanish group, and understanding how the communication of this identity is carried out through the social media Facebook, the frequency and engagement of followers.

Keywords: Corporate Identity; Communication; Values; Social Media.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1. IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO CORPORATIVA.....	4
1.1 A Identidade.....	4
1.2 A Imagem.....	11
1.3 A Reputação.....	15
2. A MARCA E SUA COMUNICAÇÃO.....	19
2.1 A marca	19
2.2 A marca corporativa.....	21
2.3 A comunicação da marca face aos avanços tecnológicos.....	22
3. MÉTODOS E TÉCNICAS.....	29
3.1 Pergunta de partida e objetivos da investigação.....	29
3.2 O estudo de caso como metodologia.....	29
3.3 O El Corte Inglés Portugal.....	32
3.4 Guião da entrevista e principais resultados.....	37
3.5 A técnica de análise de conteúdo.....	40
4. ANÁLISE DE DADOS	44
4.1 Análise da página do Facebook El Corte Inglés Portugal	44
4.1.1 Eixo temático “Produtos”	44
4.1.2 Eixo temático “Informação e Entretenimento”	47

4.1.3 Eixo temático “Campanhas Sazonais”	48
4.1.4 Eixo temático “Eventos”	50
4.1.5 Eixo temático “Serviços”	52
4.1.6 Eixo temático “Espaço”	54
4.1.7 Eixo temático “Sustentabilidade”	56
4.1.8 Eixo temático “Doações”	58
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

APÊNDICES

“Percorremos caminhos, encontramos obstáculos, tivemos muitas ideias e poucas certezas. *Dubium Sapientiae Initium*

(A dúvida é o início do conhecimento).

Por isso, aprendemos.” – Fred Tavares

INTRODUÇÃO

Em meados dos anos 1990, foi possível observar o começo da difusão da internet, concedendo espaços “públicos” para que a comunicação ganhasse novas formas constituídas de forte caráter democrático. A cultura digital transformou, e continua transformando, a maneira como enxerga-se o próximo e o mundo. A cada dia, os valores e crenças ganham um novo lugar comum para serem compartilhadas, tornando a própria cultura digital uma produtora de valor com um intenso fluxo de informações, fontes e formas de comunicação. Fala-se da cibercultura, não como uma cultura de uma, algumas “tribos” ou subcultura em particular. Na verdade, a cibercultura é a nova forma de cultura (Lévy, 1999).

Neste cenário de velozes mudanças tecnológicas e sociais, pode-se observar as redes sociais da internet. Uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: os atores, sendo as pessoas, as instituições ou grupos (os nós da rede) e suas conexões, sendo suas interações ou laços sociais (Wasserman e Faust, 1994 apud Recuero, 2009). É uma estrutura social onde observam-se múltiplos tipos de relações entre diversos indivíduos. Deste modo, as redes sociais digitais podem ser vistas como essas relações mediadas pelas tecnologias (internet, *smartphones*, computadores). Em suma, são sistemas *on-line* programados para proporcionar a interação social dos usuários a partir de compartilhamentos, elaborações de informações e conteúdo de forma colaborativa. É um espaço que possuem como principais focos os indivíduos - os atores sociais - seus interesses, desejos e aspirações. Por meio da reunião de conteúdos em textos, imagens, audiovisuais, *emoticons*, *hashtags*, entre outros, facilita-se a relação entre as pessoas e grupos que estão conectados nessas plataformas, abrindo espaço para maior comunicação ao dividir opiniões e experiências.

Em seus perfis, os atores sociais representam-se, criam espaços de interação, lugares de fala

e expressam elementos de sua personalidade ou individualidade (Recuero, 2009). Neste contexto, as organizações públicas e privadas são observadas ocupando espaços também, buscam se apresentar, representar, comunicar e relacionar com seus públicos. Não importa qual é o tamanho de uma empresa ou o segmento de mercado em que ela atua, ter uma identidade bem definida é primordial. Isto é o que permite uma apresentação pública adequada, estabelecendo como irá agir em certas situações, seja na hora de se comunicar nas redes sociais ou gerenciando uma crise de marca, por exemplo.

Contudo, abordar o tema da identidade corporativa não é uma tarefa fácil, já que a identidade é composta por muitos componentes, existindo diversos fatores com influência sobre a identidade final. Com isto, o papel da comunicação revela a sua importância como parte integrante de uma boa gestão da identidade, trilhando caminhos com diferentes desafios, onde as mídias tradicionais e alternativas se cruzam, convergindo e interagindo umas com as outras. Não há apenas a necessidade de variar os canais, mas, sobretudo, as formas de estratégia de comunicação, considerando a colaboração entre os diversos mercados midiáticos e o comportamento migratório dos públicos entre os meios de comunicação. Públicos esses que vão a quase qualquer parte em busca das experiências que desejam (Jenkins, 2009).

À vista disto, o presente estudo tem como seu objeto o El Corte Inglés Portugal, empresa do grande grupo espanhol, e a comunicação da sua identidade e dos seus valores na rede social digital Facebook. O primeiro capítulo busca revisar a literatura para entender o que é a identidade corporativa, suas concepções, seus componentes e importância para o funcionamento da empresa/organização como um todo. Assim como procura entender a influência que a identidade exerce na construção da imagem corporativa, explora os conceitos de imagem, seus ativos e como é desenvolvida na mente dos públicos. Ainda nesse capítulo, fala-se sobre as conceituações de reputação corporativa, as diferenças entre imagem e reputação, como também seu inestimável valor para uma empresa/organização.

Já no segundo capítulo, percorre-se pelas definições de marca, suas características como uma construção simbólica, afetiva e uma entidade perceptual. Busca-se também conceituar marca corporativa e as distinções em relação aos conceitos de identidade. A seguir explana-se sobre a comunicação das marcas frente às mudanças tecnológicas e esta cultura digital mencionada. Fala sobre quais são os objetivos dessa ciência junto ao novo consumidor que se apresenta atualmente. Logo após, o terceiro capítulo desta pesquisa trata dos métodos e técnicas escolhidas. Encontra-se

o estudo de caso como metodologia selecionada e de classificação exploratória. Para beneficiar a pesquisa, juntou-se a técnica de análise de conteúdo, envolvendo características qualitativas e quantitativas. Como forma de enriquecer e auxiliar este estudo, realizou-se uma entrevista com a diretora de comunicação do El Corte Inglés Portugal, no intuito compreender as estratégias e os valores desta empresa que teve seu início em 1935 na Espanha e em Portugal em 2001, completando duas décadas, este ano, na cidade lisboeta. No quarto e último capítulo, apresenta-se a análise realizada da rede social Facebook do El Corte Inglés Portugal nos meses de Março e Abril de 2021, os resultados, interpretações e conclusões deste estudo de caso.

1 IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Os principais conceitos importantes para sustentar teoricamente esta dissertação são os de Identidade, Imagem e Reputação Corporativa. É necessário trazer os conceitos sobre identidade corporativa para tornar viável a compreensão do estudo como um todo. Notoriamente, há uma relação entre a identidade, estratégias e a construção de uma imagem atrativa junto dos *stakeholders*, assim como os impactos na reputação corporativa que será construída ao longo do tempo (Gray & Balmer, 1998). Apesar de não existir um consenso sobre a definição de identidade corporativa, ao realizar uma revisão das respectivas definições/concepções, pode-se observar como estes conceitos se entrelaçam e se complementam de diversas formas.

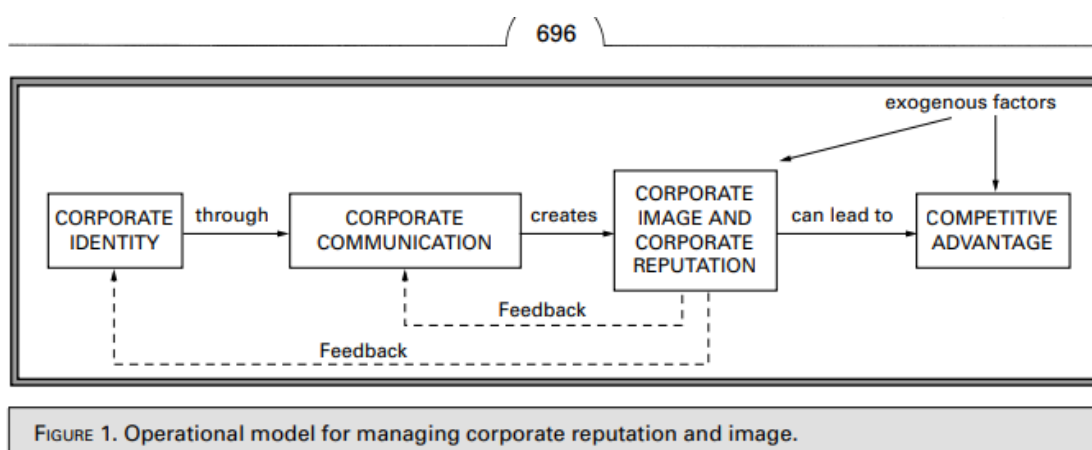
1.1 A Identidade

Ao definir identidade corporativa, Dowling (2001) a descreve como os símbolos e a nomenclatura que uma organização usa para se identificar junto dos seus públicos, como o nome da empresa, logótipo, slogan, jingles, cores, entre outros. A identidade corporativa será a somatória de todos os mecanismos de representação que a organização faz uso para se denominar aos seus clientes, fornecedores, empregados e públicos em geral. Irá refletir a habilidade diferenciativa e particularidades de uma empresa (Dowling, 2001). Keller (1998) também define a identidade corporativa como o agrupamento dos componentes de marca, como o logótipo, slogans, personagens, design da embalagem, entre outros.

Gray e Balmer (1998) também a conceituam como características específicas da organização, simplificam ao mencionar que “é o que a organização é¹” (p. 695). Os autores explanam como principais componentes a estratégia, a filosofia, a cultura e o design organizacional da empresa. Ainda, apresentam o “*Operational Model*” para gerenciamento da reputação e da imagem corporativa. Modelo este que se inicia na identidade corporativa, como pode-se observar na Figura 1.

¹ Tradução livre da autora.

Figura 1 – “Operational model for managing corporate reputation and image”.



Fonte: Gray e Balmer (1998)

Assim, através da comunicação corporativa, a imagem e reputação serão construídas, podendo gerar vantagem competitiva. Não deixando de considerar os fatores externos e *feedbacks* provenientes da imagem e reputação corporativa.

Van Riel (1997), ao conceituar identidade corporativa, afirma ser a forma pela qual a organização se apresenta através de seu comportamento e seu simbolismo, tanto para seu público externo, como interno. É a auto-apresentação que deve ser expressa com o comportamento de cada membro da organização, bem como as características que a diferencie entre as outras, a coerência ao passar do tempo e a manutenção de sua essência.

Balmer (1995), ao revisar a literatura na busca por entender a complexidade da identidade, identificou sete escolas de pensamento relacionadas à identidade. Ao tipificar a maneira como os estudiosos e profissionais abordavam o tema, classificou: Escolas Estratégicas, Comportamentais, de Comunicações e quatro Escolas de Design (design como estratégia, design como comportamento, design como comunicação e design como moda). Assim, diferentes vertentes levaram à diferentes raízes da área, assim como diversas questões sobre a identidade.

Deste modo, Balmer & Greyser (2003), ao discutirem esta complexidade, a utilidade e as problemáticas da identidade, ressaltam correntes dentro deste estudo que auxiliam a compreensão. O que deve ser gerenciado? Balmer (2002) e Balmer & Greyser (2003, p. 38) defendem a ideia de “mixes” de componentes. O primeiro seria o Mix de Identidade, consistindo na estratégia, estrutura, comunicação e cultura. A estratégia baseia-se, fundamentalmente, na visão do proprietário e dos principais gestores, na essência e no âmbito da atividade, na filosofia da

empresa e na performance dos produtos, serviços e colaboradores. Na estrutura, encontramos as múltiplas e recíprocas relações que pode haver em uma empresa, seja nos diferentes níveis hierárquicos entre os departamentos, as unidades de negócio, os parceiros, e até mesmo, entre uma holding e filiais.

No que se refere à comunicação, são as formas multifacetadas que a empresa utiliza para comunicar, ou seja, a “comunicação empresarial total” (Balmer, 2002, p. 8), englobando as comunicações “primária, secundária e terciária”. A comunicação primária está relacionada aos impactos da comunicação dos produtos e serviços da organização, os preços e a distribuição. Balmer (2002) inclui também o comportamento corporativo, como por exemplo o posicionamento da organização sobre questões importantes para a sociedade, e o comportamento dos colaboradores. Já a comunicação secundária engloba o comportamento formal das comunicações corporativas, como o trabalho da publicidade, das relações públicas, do design gráfico e os sistemas de identidade visual. A terciária refere-se às comunicações boca a boca, como a mídia e a concorrência.

Já a cultura diz respeito aos componentes mais subjetivos e brandos que são encontrados no interior de uma empresa. São elementos importantes e se evidenciam através da compatibilidade dos colaboradores com essas subculturas, que podem vir a ser corporativas, nacionais ou regionais.

O que caracteriza o segundo, o mix do gerenciamento de identidade, inclui o que está presente no primeiro mix, porém incorpora o ambiente, os *stakeholders* e as reputações. Balmer (2002) e Balmer e Greyser (2003), ao falarem sobre o ambiente, o apontam como o conjunto dos contextos ético, político, social, econômico e tecnológico, a concorrência e as ameaças do mercado, que irão definir o meio envolvente que a empresa está e que são determinantes para a formação da identidade. As relações de complexidade entre os *stakeholders* e a empresa também são cruciais para a gestão da identidade corporativa, pois existirá uma pressão para compreender – e corresponder – as necessidades e prioridades de cada grupo de interesse. Balmer (2002) acrescenta ao mix não só a reputação da empresa, mas também considera as reputações do CEO, membros-chave do gerenciamento e da indústria que a organização atua.

Os autores citados falam, ainda, sobre as características da identidade, sendo elas a complexidade, com seus aspectos multifacetados e multidimensionais; a variabilidade, pois a identidade não é estática, ela evolui; e a heterogeneidade, sendo ideia da necessidade de

diferentes vertentes disciplinares que informam a sua assimilação e gestão.

Na visão de Balmer e Greyser (2003), os conceitos de identidade organizacional e identidade corporativa são *alter egos*. Assim, trazem duas questões importantes tanto para os acadêmicos quanto para os profissionais da área ao questionarem "Quem somos nós? (uma preocupação particular dos behavioristas organizacionais que se concentram na identificação organizacional) e O que somos? (uma preocupação particular de profissionais de marketing e comunicadores que se concentram na identidade corporativa)" (p.33). Com estas duas questões "filosóficas", os autores deixam claro a profundidade dos estudos sobre a identidade, além de intitularem o conceito como poderoso.

Wally Olins é uma fonte essencial para os estudos sobre identidade corporativa e marca. Co-fundador da Wolff Olins e Saffron Brand Consultants, além de sua trajetória de sucesso, ganhou prêmios importantes e foi reconhecido com o prêmio de honra CBE (*Commander of the British Empire*) em 1999². Traz, por isso, uma visão agregadora da teoria das marcas e da sua aplicação prática. Olins (1979) explana sobre como as identidades podem ser desenvolvidas através do design, como podem se tornar conhecidas e vir a ser experimentadas pelos públicos.

Na obra *Corporate Identity: The Myth and The Reality em específico*, Olins (1979), apesar de discutir mediante sua forte perspectiva voltada para o design, traz reflexões pertinentes sobre como a identidade corporativa é uma manifestação intensa e contínua da condição humana. E uma das questões mais imprescindíveis para a organização é ter plena certeza do que é – seguido de quais são suas prioridades, de que maneira ambiciosa se comportar e como quer ser percebida pelos públicos. O autor, ainda, conclui que a organização pode ter ajuda externa para pôr em prática todas as aspirações, contudo, também assume um caminho interno e "autêntico" para construir uma identidade corporativa. A organização não precisa desta ajuda para descobrir qual é a sua essência:

"There is – fortunately for us in the trade – a job for the outside consultant. It is to investigate, to recommend, to monitor, to hold up a mirror and to help implement. But the process is essentially an internal one. It is the manifestation of the spirit of the organization in a comprehensible form, and nobody can properly be responsible for that but the

² Informação do The Guardian, disponível em <https://www.theguardian.com/media/2014/apr/15/wally-olins>, acessada em 21 de maio de 2020.

company itself” (Ollins, 1979, p. 218).

Com isto, é possível identificar a concordância nas colocações de Balmer e Greyser (2003) com Ollins (1979), ao proferirem que deve haver um “conselho técnico” para gerenciar a identidade, mas, sobretudo, é um compromisso do diretor executivo (CEO) da empresa, chamando-o de “*The Ultimate Guardian*” (Balmer e Greyser, 2003, p. 39).

Neste gerenciamento, Balmer (2001) denomina que existem cinco tipos de identidade: real; comunicada; percebida; ideal; e a desejada que explica da seguinte forma:

- Identidade Real: o que a organização é.
- Identidade Comunicada: são as concepções transmitidas por meio da comunicação conduzida pela organização a seus públicos externo e interno.
- Identidade Percebida: refere-se aos conceitos que são percebidos e que são sustentados pelos *stakeholders*, como a imagem e a reputação.
- Identidade Ideal: o excelente posicionamento da organização em seu mercado (ou seus mercados), levando em conta suas forças e competências em relação aos ambientes.
- Identidade Desejada: a identidade que é almejada pelo chefe-executivo (CEO) e corpo gerencial.

Balmer (2001) afirma que elas podem coexistir sem problemas se forem bem geridas. Se o não alinhamento existir, serve como forte indicativo para pensar a necessidade de mudanças na identidade. Van Riel e Balmer (1997) argumentam que os os gestores podem reduzir o fosso entre a identidade corporativa real e a desejada através da combinação da identidade corporativa: comunicações, simbolismo e comportamento.

Além dos conceitos citados anteriormente, é de grande importância para este estudo conceptualizar identidade organizacional, pois é parte integrante da identidade corporativa, sendo o conjunto formado pela missão, visão e valores. A missão de uma organização é a sua “razão de ser” ou o porque desta organização existir. É a linha principal de atuação com diretrizes coerentes aos pressupostos de criação. Segundo Cornelissen (2004, p. 24) é “o propósito da organização”.

Já a visão irá refletir a aspiração da organização para o longo prazo. Tem carácter

inspiracional, porém deve ser sempre realista. A visão diz respeito ao que a organização almeja ser, logo ela é alterável e pode evoluir ao passar do tempo (Cornelissen, 2004). Kapferer (2008) explica que é através da visão que a organização deve demonstrar o seu ponto de vista específico sobre a categoria em que atua, definindo qual é a posição que aspira e, desta forma, justificando “a existência da marca”. O autor coloca a visão como uma orientação para o ciclo de vida de uma organização.

Ao falar sobre os valores, Cornelissen (2004) apresenta como as convicções morais ou crenças que guiam todas as ações da organização. Eles criam condutas e expectativas comportamentais dentro da organização. Irão delinear as atitudes, dando as indicações de como a organização deve lidar com as pessoas, suas relações, *stakeholders* e seu meio envolvente. O autor, assim, afirma:

A sense of identity, and the core values that underpin it, provide an anchor around which all activities and communications can be structured and carried out. Everything a company says, makes or does leaves an impression with stakeholders, or, put differently, “communicates” in the broad sense of the word³ (Cornelissen 2004, p. 68).

Como base da missão, a organização necessita ter valores bem definidos para sustentar e passar credibilidade. Valores que irão colaborar na construção dessa missão e que precisam estar devidamente disseminados por toda a organização, sendo parte ativa das suas decisões diárias. Os valores que são bem difundidos ajudam a representar e criar harmonia entre os demais componentes da organização. Estes precisam estar presentes em toda a estrutura e estratégias, contribuindo com a construção e caracterização identitária. Deixando-os evidentes nas comunicações externas, sendo plenamente expostos, declarados (Thévenet, 1997 apud Ruão, 2008), e implementados pela organização.

Campbell e Yeung (1991) apontam quatro elementos necessários para que uma missão seja firme:

- O propósito: Por que a organização existe?

³ Tradução livre: “O sentido de identidade, e os valores fundamentais que a sustentam, fornecem uma âncora em torno da qual todas as atividades e comunicações podem ser estruturadas e realizadas. Tudo o que uma empresa diz ou faz deixa uma impressão com as partes interessadas, ou dito de outra forma, “comunica” no sentido lato da palavra”.

- Os valores: Quais são as crenças desta organização? Em que acredita?
- A estratégia: Qual é a competência diferenciativa e a posição competitiva?
- Os padrões comportamentais: Quais são os comportamentos e políticas que suportam essa competência diferenciativa?

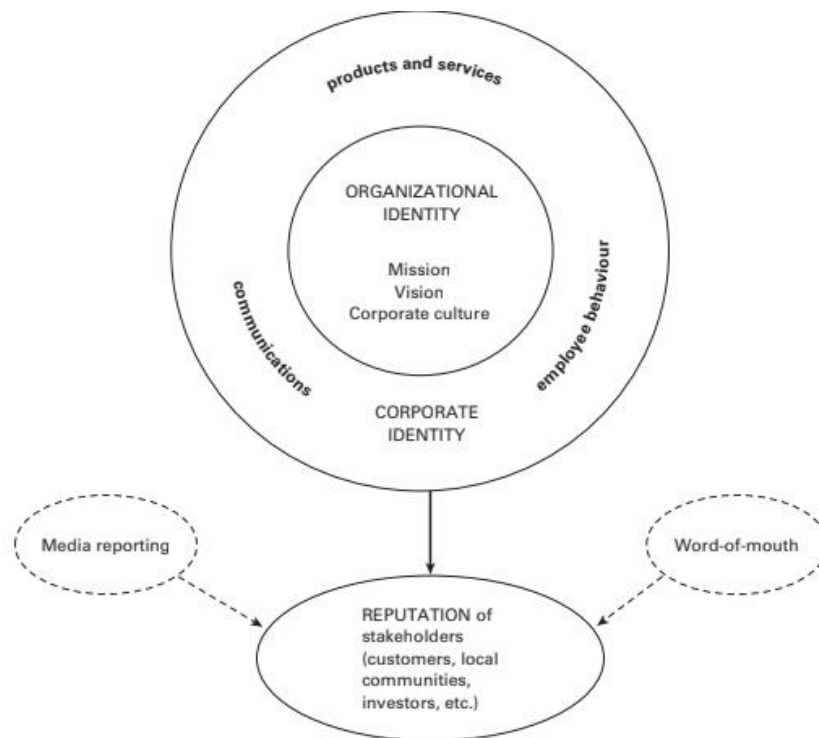
Neste ponto, não podemos deixar de mencionar os conceitos de Albert e Whetten (1985) e suas perspectivas como behavioristas organizacionais (Balmer & Greyser, 2003) ao falarem de identidade organizacional. Albert e Whetten (1985) reúnem os três critérios a seguir:

- Captar a essência da organização – critério central.
- Distinguir a organização das outras – critério de distintividade.
- Exibir algum grau de continuidade e consistência ao passar do tempo – critério de continuidade temporal.

Logo, para Albert e Whetten (1985) a identidade organizacional engloba aquilo que é central, distintivo e duradouro sobre uma organização.

Para uma melhor compreensão, é possível observar na Figura 2 a estrutura proposta por Cornelissen (2004), onde o conceito de identidade é primordial para as organizações, o âmbito das suas estratégias e a forma como as comunicações com os *stakeholders* são geridas. Na estrutura, em uma extremidade está a identidade organizacional, estando relacionada às profundas questões sobre o que é e o que representa a organização. Já na outra extremidade, a identidade envolve o ato de expressar uma imagem da organização aos *stakeholders* através de todas as campanhas de comunicação, comportamento dos funcionários, produtos e serviços. Logo, a gestão de todas essas comunicações e expressões para as partes interessadas é a identidade corporativa.

Figura 2 – “Identity, reputation and stakeholder management”.



Fonte: Cornelissen (2004, p. 69).

As organizações precisam estar conscientes do conceito da identidade que projetam para os grupos de interesse externos. Para alcançar uma reputação forte e admirável, esta identidade corporativa precisa ser gerida, bem como informada e orientada, pela identidade organizacional: os valores centrais da organização (Cornelissen, 2004).

1.2 A Imagem

Após entender os conceitos e a importância da identidade, melhor será a compreensão sobre a imagem, sobretudo, a sua relação com a comunicação. Desta forma, ao falar sobre a comunicação externa, ressalta-se o seu objetivo de aperfeiçoar o desempenho geral da organização, satisfazendo as demandas do público-alvo e conquistando uma imagem positiva. É responsável pelo posicionamento da organização, buscando promover a imagem e assim obter atitudes vantajosas por parte dos públicos externos. Também compete à comunicação externa o propósito de divulgar a missão, visão e valores, empenhando-se em assegurar o reconhecimento dos mesmos (Torquato, 2002).

A imagem corporativa, para Cornelissen (2004), é o conjunto imediato de significados, inseridos por um indivíduo, como resposta a um ou mais sinais sobre uma organização em

particular. A imagem também é colocada por autores como algo mais “maleável” e – que pode ser alterada com mais rapidez através de estratégias de comunicação bem-sucedidas. Logo, a imagem depende dos olhos do observador, assim, a organização pode ser alvo de diversas percepções, pois cada *stakeholder* lida com diferentes facetas da operação (Gray & Balmer, 1998).

Capriotti (2013), quando fala sobre imagem corporativa, refere-se “àquilo que o público tem sobre uma organização como entidade como sujeito social. A ideia global que eles têm sobre seus produtos, atividades e comportamento” (p. 16). Villafañe (2004) parte da ideia da imagem como resultado da comunicação, considerando a reputação com uma composição mais abrangente, firmada não apenas na comunicação, mas fundamentalmente em toda conduta corporativa. Contudo, o autor fala que a imagem também necessita do comportamento, personalidade corporativa e cultura corporativa, e isso engloba a comunicação. Assim, Capriotti (2009), ao considerar a importância desses três âmbitos mencionados por Villafañe (2004), aponta que a coerência e o bom trabalho da empresa nesses três grandes planos alcançarão a imagem da empresa nas mentes de seu público.

Gray e Balmer (1998) destacam a importância da consistência da imagem. Apesar das diferentes facetas da identidade, é importante atentar-se para não transmitir uma imagem inconsistente. Os autores também chamam a atenção para os *stakeholders* que têm mais de uma perspectiva, como por exemplo, um funcionário que também pode ser cliente ou um acionista.

Capriotti (2013) afirma existir uma dificuldade em diferenciar produtos/serviços, por isso a relevância crucial da imagem corporativa. A imagem cria valor e transforma-se num bem intangível estratégico para a empresa. A marca/empresa precisa ocupar um lugar na mente dos públicos. “Existir ou não existir” (Capriotti, 2013, p. 11) para os públicos, parafraseando Shakespeare “ser ou não ser”, o autor fala em não ser suficiente comunicar para existir. Porém, não basta existir, a organização precisa possuir um valor diferencial em relação aos concorrentes que existem na mente dos públicos.

Assim, através da gestão da identidade, pode-se desenvolver a percepção de uma imagem corporativa valiosa e diferenciada. Capriotti (2013) utiliza a definição de “benefício mútuo” (Grunig, 1984), pois a empresa cria valor para si e para os públicos. A presença de uma forte imagem também proporciona que os públicos tenham um referencial prévio que influenciará em suas

decisões.

É interessante referir, com a visão das Relações Públicas, sobre o conceito do benefício mútuo para a criação e o desenvolvimento de relacionamentos harmônicos com os *stakeholders* de todos os tipos. Assim, segundo Gruning et al. (2009, p. 40), “a gestão eficaz dos *stakeholders* - ou seja, a administração dos relacionamentos com os públicos para benefício mútuo - é requisito fundamental para o sucesso corporativo”, pois são grupos dos quais a organização depende econômica e socialmente. A organização precisa agir para satisfazer os interesses públicos da sociedade, mas também dos demais *stakeholders*, como os fornecedores, parceiros ou investidores, por exemplo. Desta forma, é notória e válida a preocupação dos pesquisadores e profissionais de conhecerem melhor a própria realidade e a identidade da organização, procurando “desvencilhar-se de chavões e conceitos até então aceitos como verdades universais” (Ferrari, 2003, p. 63).

Capriotti (2009) traz à discussão sobre duas vertentes ao falar sobre imagem e reputação com o intuito de entender diferenças e semelhanças. A primeira vertente vincula os conceitos ao emissor e a segunda ao receptor. Neste estudo, o autor explica que a visão da emissão trata da transmissão de características que a empresa deseja que os públicos percebam e adotem como atributos da empresa. Esta vertente, intitulada no estudo como “constructo de emissão”, coloca a imagem e a reputação como instrumentos da organização que podem ser mais manipulados e controlados por ela, o emissor.

Logo após, na segunda abordagem, a imagem e reputação são colocadas como estruturas formadas mentalmente pelos públicos. Chama-se de “constructo de recepção”, pois são os receptores que são os atores, de fato, da interpretação de todas as informações (ou até a falta delas) que são passadas pela organização. O autor coloca, ainda, a imagem ou reputação como “construção de ‘propriedade’ do público” (Capriotti, 2009, p. 04). Sendo assim, esses aspectos são menos manipuláveis ou controláveis, de forma direta, pela organização. A partir desse debate, é possível perceber que a imagem pode ser sugerida por meio do envio de mensagens sobre a identidade da empresa, particularmente através das comunicações de marketing. No entanto, as mensagens sempre estão sujeitas aos processos internos de entendimento. Aqui pode-se pensar sobre os conceitos da semiótica peirceana, quando Peirce (1839 - 1914) estabelece a teoria dos signos, o objeto e o interpretante (Peirce, 2000).

Assim, para Capriotti (2009), a imagem ou a reputação é constituída, sobretudo, como uma estrutura cognitiva do público, como resultado de um processo de consumo de informações feito internamente pelos indivíduos. E isto resultará numa edificação mental da empresa, dando origem a determinadas avaliações e processos comportamentais.

Aaker (1996), ao explanar imagem, fala sobre o “ativo da imagem”, onde o capital da marca representa a união dos ativos que estão conectados ao nome e símbolos da marca, que podem acrescentar (ou até mesmo retirar) valor, oferecido pelo produto/serviço aos clientes – aos *stakeholders*. As categorias de ativos apresentados por Aaker (1996) são a Notoriedade da marca, Fidelidade à marca, Qualidade percebida e as Associações de marca.

Sobre a notoriedade, vista também como reconhecimento da marca, Aaker (1996) refere-se à medida que o consumidor em potencial consegue reconhecer ou lembrar de determinada marca. Este ativo cria valor para a marca, pois serve de âncora para as demais associações pretendidas. Cria familiaridade, auxiliando na identificação por parte deste consumidor. A escolha de um bem de baixo envolvimento é um bom exemplo, pois ser reconhecido é uma vantagem perante a concorrência.

A fidelidade à marca, a lealdade, é um aspecto crucial para as marcas (Aaker 1996). Esta fidelidade se revela em números, dado que pode aumentar as vendas e facilitar acordos com os canais de distribuição. Atrai novos consumidores por meio da comunicação entre clientes fiéis e consumidores em potencial. Alonga o tempo de resposta as ameaças competitivas, já que clientes fiéis estão mais resistentes a adquirir produtos/serviços da concorrência.

A qualidade percebida é definida por Aaker (1996) como a percepção, o conhecimento, da qualidade que o consumidor tem de uma marca baseando-se nas próprias experiências ou, até mesmo, de outros consumidores. Esta qualidade também pode advir da comparação entre uma marca e suas concorrentes. Assim, acrescenta valor à marca, pois a diferencia e a posiciona no mercado, sendo uma forte razão de compra e que serve de base para a força total da marca.

Já o último ativo diz respeito às Associações que os consumidores fazem baseadas nos diferentes estímulos a que são expostos. Para Aaker (1996, p. 25) “estas associações podem incluir os atributos do produto, um porta-voz famoso ou um símbolo particular”. Geram valor visto que ajudam na recolha e no processamento da informação. Ao criar associações que “simplificam”

auxilia na absorção de informações mais complexas. Além de servir como alicerce à sua diferenciação, também é fundamental para o posicionamento, uma vez que estes guiam as percepções e sentimentos sobre a marca. E, conforme Aaker (1996) as associações “(...) são provenientes da identidade da marca - o que a organização pretende que a marca signifique nas mentes dos consumidores” (p. 25).

À luz do explicado previamente pensa-se que, como afirmaram Christensen e Askegaard (2001 apud Ruão 2003, p. 15), a identidade e a imagem são “construções sociais voláteis”, ambas exteorizam objetividade, mas que na realidade baseiam a sua existência e significação nas capacidades e inclinações interpretativas das suas audiências.

1.3 A Reputação

As empresas que possuem uma reputação positiva são vistas como aquelas que têm maior valor pelos produtos e serviços que oferecem. Logo, é essencial que os comunicadores assegurem o entendimento de como a reputação gera valor para a empresa e como podem auxiliar na identificação do capital reputacional. Assim, enxerga-se como necessário, perceber os atributos que impulsionam a reputação da empresa (por ex. inovação, envolvimento com comunidade, desempenho financeiro, funcionários, etc), como também identificar os “*drivers*” da reputação e onde a reputação reside para os *stakeholders*. A reputação para Balmer & Greyser (2003) será o resultado de um desempenho consistente e reforçado por uma comunicação eficaz.

Dowling (2006) articula como a reputação corporativa afeta o valor corporativo, revisa a causalidade entre os lucros e a reputação, colocando essa avaliação como uma questão ampla. Apresenta a importância do desenvolvimento de uma boa reputação, que irá gerar impactos no valor corporativo, como os preços das ações de uma empresa, por exemplo, tornando-se um valor intrínseco.

Gotsi & Wilson (2001) explanam que a reputação corporativa é uma avaliação total que os grupos de interesse fazem sobre uma organização ao longo do tempo. Essa avaliação é baseada nas interações diretas com a organização e em qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que gera informações sobre as ações da organização, até mesmo em comparação com as ações da concorrência.

Esta consolidação ao longo do tempo é uma das distinções observadas entre os conceitos de imagem e reputação. A reputação seria a cristalização ao passar do tempo, como também

destacam outros autores (Fombrun, 1996; Villafañe, 2004). Logo, para esses autores, o resultado da manutenção contínua de uma imagem positiva à face dos públicos é a reputação. Apesar disso, torna-se difícil a estipulação de um período de tempo específico de quando a imagem passa a ser a reputação. Para Van Riel e Balmer (1997), a reputação e o desempenho da organização também são influenciados pela evolução do ambiente externo, tais como mudanças no comportamento dos concorrentes, assim como no comportamento dos *stakeholders*, como por exemplo os clientes, colaboradores e governo.

Fombrun e Shanley (1990) ao discutirem sobre a reputação e estratégia corporativa, concordam com Spence (1974), ao dizerem que a reputação corporativa é o resultado do sistema competitivo no qual as empresas mostram suas principais particularidades para maximizar o seu status social. Os autores partem da ideia dos “atributos observáveis alteráveis” ainda de Spence (1974 apud Fombrun e Shanley, 1990, p. 234), pois devido as alteridades informacionais dentro do mercado para esse status da reputação, cada parte dos públicos receberá diferentes sinais (os atributos observáveis alteráveis) para concluírem sua avaliação. Entretanto, nem todos os sinais estão sob controle das empresas, outros sinais originam-se de condutores externos. Para Fombrun & Shanley (1990) são os sinais do mercado e contábilísticos que representam o desempenho corporativo; sinais institucionais que retratam empresas que são moderadamente visíveis, atrativas e socialmente responsivas; e sinais estratégicos que determinam as condutas corporativas.

Os públicos utilizam e divulgam informações que acreditam ser importantes sobre uma empresa, sucessos e fracassos, para assim avaliar e adquirir um produto/serviço que tenha resultados vantajosos e que sustentem esses resultados. Assim, Fombrun & Shanley (1990), ao mencionarem DiMaggio & Powell (1983), apontam que os indícios das atividades, realizações e perspectivas da empresa, que estão no campo individual de interpretação, se unem ao que estão no campo coletivo de “juízos” (p. 234) e que se solidificam em uma estrutura reputacional, sendo a reputação já estabelecida um sinal que também irá influenciar os *stakeholders*.

Para Markwick e Fill (1997), a reputação também é uma avaliação de longo prazo a partir dos efeitos acumulados de sinais de identidade e experiências de troca. Desta forma, a reputação seria um fenômeno mais duradouro que a imagem, sendo nutrido no decorrer do tempo. Os autores dizem que compete à comunicação o dever de criar ligações e reconstruções cognitivas.

Ao direcionarmos o olhar para a comunicação e como a sua relevância irá ajudar no desenvolvimento e manutenção da reputação, Fombrun & Van Riel (2004) ressaltam cinco

dimensões que fortalecem este processo: a visibilidade, distintividade, transparência, consistência e autenticidade. Os autores afirmam que as empresas que possuem uma reputação elevada também estão bem posicionadas em relação à essas dimensões.

- A visibilidade: Sem visibilidade não há reputação. Esta primeira dimensão precisa estar alinhada à prática organizacional, sempre buscando consistência e coerência, para que a comunicação funcione de forma positiva. Ter, ainda, atenção em não se limitar às ações publicitárias tradicionais e sim coordenar todas as áreas da comunicação integrada, atentando-se aos resultados obtidos com a mídia espontânea.
- A distintividade: A segunda dimensão está fortemente ligada a identidade corporativa, pois busca se diferenciar da concorrência, e isto envolve um maior índice de lembrança e de posicionamento mais evidente. Por isso, a comunicação deve ser planejada de maneira a atribuir maior distintividade às organizações, aspecto que pode ser alcançado através de diversos recursos que devem ser conduzidos pela comunicação corporativa.
- A transparência: A terceira dimensão diz respeito ao autêntico interesse da organização em informar. Significa adotar uma política de honestidade, se comunicando gradualmente, e com mais qualidade, com todos os grupos de interesse, sendo uma conduta valorizada quando estabelecem suas percepções sobre uma organização.
- A consistência: A quarta dimensão proposta é uma estratégia crucial para a consolidação da reputação, pois possibilita conquistar credibilidade junto aos diferentes públicos. Desenvolver a comunicação com consistência quer dizer alinhá-la ao discurso organizacional, como também incorporá-la para que a organização consiga difundir uma imagem coesa e singular a todos os seus públicos.
- A autenticidade: A quinta e última dimensão refere-se à autenticidade, pois uma organização precisa ser autêntica em sua comunicação, conectando-se aos seus públicos mediante o apelo emocional. Fortalecer o apelo emocional significa conservar sempre a coerência entre o que se diz e o que se faz. Isto é, a empresa precisa que sua comunicação esteja fundamentada em missões, visões, crenças e

valores genuínos, reconhecidos e adotados pelos colaboradores e, apenas por este caminho, suscetíveis a serem identificados e assimilados pelo público externo.

Berens e Van Riel (2004) expõem três importantes correntes de pensamentos na reputação. A primeira, chamada de expectativas sociais, relaciona-se às expectativas que os diferentes *stakeholders* têm sobre o comportamento de certa organização perante à sociedade. Tal como a saúde financeira, a qualidade de produtos, o atendimento e respeito a questões socioambientais. Essa corrente abrange organizações que possuem dedicação em desenvolver as características mais valorizadas por seus grupos de interesse. É interessante perceber que, ao longo do tempo, essas expectativas podem se diversificar de acordo com as convicções de cada época e sociedade. No entanto, outras possuem um caráter mais pépetuo, ou seja, serão valorizadas todo o tempo.

Ao passar para a segunda corrente, encontra-se a personalidade corporativa. Essa corrente envolve os traços pessoais que, comumente, são atribuídos às empresas, como metáforas, para assim explicar seus comportamentos, comparando as personalidades das empresas com as dos indivíduos. Diferente do que acontece com a primeira concepção, nessa corrente, as características relacionadas à organização nem sempre são percebidas como positivas. O que determina uma percepção positiva ou negativa é a compatibilidade desse atributo com a personalidade da pessoa que o percebe. Os autores apontam que deve ser utilizada quando se procura comparar as impressões que determinado grupo de públicos têm da empresa.

A terceira e última corrente chama-se confiança. Essa está relacionada ao grau de confiança que os indivíduos concedem ou não a uma organização e à previsão de comportamento. A confiabilidade, honestidade e benevolência são três dimensões importantes dentro desse conceito, pois são atribuídas ao conceito de confiança e relacionam-se com a previsibilidade da conduta esperada. Caso essa previsibilidade não se confirme, ocorre uma quebra ou diminuição da confiança. É a corrente indicada pelos autores quando as relações entre os *stakeholders* e as organizações estão passando por momentos de crise.

Aqui se faz importante citar Rosa (2007) e o alerta do autor sobre como a reputação corporativa não pode ser vista como uma espécie de prêmio, como algo que fica guardado em um cofre a salvo de ataques e perturbações, mas trata-se de “um ativo, e como qualquer ativo, é preciso trabalhar permanentemente para que se mantenha positivo, inclusive para que possa servir de lastro ou reserva na eventualidade de uma crise” (Rosa, 2007, p. 66).

2 A MARCA E SUA COMUNICAÇÃO

Dentro do cenário da comunicação, há um campo de muita importância e complexidade chamado Branding. A “gestão de marca”, na tradução para português, lida com ações para construir, administrar e consolidar uma marca no mercado. Assim, para tratar desta gestão é necessário compreender a dualidade da marca, algo que é tangível e intangível, uma entidade física ao mesmo tempo que se configura como uma entidade perceptual (Randazzo, 1996). Desta forma, ao explorar esses aspectos, cabe conceituar o que é a marca e a marca corporativa a seguir.

2.1 A marca

“O poder da marca”, título da reportagem feita pela revista HSM Management, conferiu a David Ogilvy a nomeação de pioneiro neste debate, ao estabelecer a marca como ativo principal das organizações e, com isso, de grande valor para ser investigada e caracterizada através de uma imagem distinta e única (Tavares, 2003). Em 1960, o comitê de definições da American Marketing Association (AMA) definiu os conceitos de marca, nome de marca e marca registrada. É interessante notar a abrangência do conceito de marca

Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes. Marca registrada é uma marca ou parte de uma marca à qual é dada proteção legal, porque é capaz de apropriação exclusiva. (AMA apud Pinho, 1996, p. 14).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) ainda concordam com a conceituação dada nos anos 60, mas também falam da marca como a representação da experiência completa que uma empresa proporciona aos seus clientes. Kapferer (2008) define a marca como uma ideia exclusiva e desejada que se materializa em produtos, serviços, até mesmo em lugares e/ou experiências. O autor, ainda, relaciona a marca aos 3 itens seguintes:

- Produtos ou serviços: o que as marcas oferecem a quem consome.
- O nome e os símbolos: são os que os consumidores em potencial veem primeiro, o que constrói as primeiras impressões sobre a marca.
- O conceito da marca: o que irá integrar à visão, missão e valores. O que a marca

representa.

Conforme Randazzo (1996) a marca não é apenas um produto, “é uma entidade física e perceptual” (p. 24). O autor explana a marca com aspectos físicos e psíquicos, existindo o tangível, o material, mas como residente de um espaço psicológico. Dessa forma, para o autor, a publicidade é o meio que possibilita a criação de “um inventário perceptual de imagens, símbolos e sensações” (p. 27) que irão ajudar a construir a marca como uma entidade de impressões.

Para Perez (2004, p. 10 apud Pompeu, 2013, p. 265), “a marca é uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização, sua oferta material, intangível e aspiracional e as pessoas para as quais ela se destina”. Ao observar a marca como vínculo (Pompeu, 2013), pode-se perceber a importância de agregar valor à marca de forma mais complexa. A psicologia da marca deve afetar a emoção e o subliminar. Portanto, é sobre conciliar um conjunto de ideias, conceitos e significados na mente do consumidor. Randazzo (1996) compreende a psicologia da marca como a ideia que chama de mitologia da marca, dizendo que é tudo aquilo que a marca representa na mente do consumidor. É o composto de símbolos, imagens, valores e sentimentos que resultam desse repertório perceptual específico de marca, e que coletivamente a determinam na mente dos públicos.

É primordial que se estude a marca a contar com a subjetividade humana e o imaginário coletivo. Como Tavares (2003) assume imprescindível que “se possa revelá-la objetivamente através de uma estratégia robusta em uma visão de marketing capaz de levar o consumidor a escolher a marca como se esta fosse a sua própria extensão, conferindo a ela valor e personalidade” (p. 55).

A importância do imaginário coletivo e das construções sociais também é abordada por Atkin (2004) ao falar sobre a ideia de pertença, a comunidade como parte essencial do desenvolvimento do indivíduo e a tarefa de criar um sistema de valores para as marcas. Segundo o autor, ao mencionar os estudos sociológicos de Peter Berger, “o acordo coletivo sobre a realidade influencia fortemente a percepção do que é o quê” (p. 91). Isto para dizer que é necessário se sentir pertencente à algum grupo para construir uma ideia de realidade e de sentido para as necessidades humanas. Entretanto, o autor não exclui a individualidade do processo de criação de significados, mas sim que o papel da comunidade e as relações sociais ajudam a reafirmar as características individuais.

Atkin (2004) defende que a marca deve tornar-se um símbolo público, deve fazer os consumidores – clientes – se sentirem representados pela marca. Assim, é notória a concordância com Tavares (2003), ao mencionar que “quando escolho uma marca, estou ‘comprando uma identidade’, ‘uma maneira de ser’, um ‘jeito de me fazer entender e ser visto na sociedade” (p. 54).

2.2 A marca corporativa

Para além das teorizações anteriores, é vital para este estudo apresentar o que é a marca corporativa e necessárias distinções. Para King (1991), uma das principais diferenças entre a marca de produto (orientada especificamente para os consumidores) e a marca de empresa é a multiplicidade de contatos, pois já não são focados apenas no consumidor, como também nos diferentes grupos de interesse, externos e internos à organização. Dessa forma, a comunicação torna-se mais complexa, necessitando consistência e coerência frente aos diversos públicos. O autor, ainda, aponta aspectos que impulsionaram a evolução da construção das marcas na década de 90 e a distinção entre marca de produto e marca de empresa, sendo eles o aumento da exigência dos consumidores, um acirramento da competitividade entre as concorrências e as rápidas mudanças tecnológicas. Considera que as características funcionais dos produtos acabam por perder força e a construção da marca passa a fundamentar-se mais em traços comportamentais e nos indivíduos por trás das organizações.

Balmer & Gray (2003) ressaltam a importância do trabalho de King (1991), mas apontam que o tema marca da empresa, anos depois, voltou a ser discutido com uma nova denominação: marca corporativa. Balmer & Gray (2003) destacam três aspectos fundamentais que diferenciam as marcas corporativas das marcas de produtos:

- As marcas corporativas têm como base os valores e compatibilidades dos fundadores, proprietários, gerentes e colaboradores da empresa.
- Os colaboradores da empresa desempenham um papel central na transmissão dos valores da marca, pois são eles que interagem diretamente com os outros *stakeholders*.
- As marcas corporativas significam um componente estratégico para a empresa.

Para Balmer & Greyser (2003) a marca corporativa torna-se o modelo através do qual a identidade de uma organização é avaliada. Assim, para os autores, é importante diferir marcas corporativas de identidades corporativas, pois o conceito de identidade é aplicável a todas as

entidades de uma forma que o conceito de marca corporativa não é. Apesar disso, quando uma organização tem, ou deseja adquirir, uma marca corporativa, então os elementos de identidade da organização precisam de estar alinhados com as promessas que são intrínsecas ao pacto da marca corporativa. Assim, as diferenças apontadas por eles são:

- As marcas corporativas têm tipicamente uma gestação mais longa do que as identidades.
- As marcas corporativas têm, principalmente, um foco externo.
- As marcas corporativas esforçam-se para atingir um elevado perfil.
- As marcas corporativas são caracteristicamente apoiadas por uma comunicação corporativa mais elaborada e por fortes identificadores visuais e verbais.
- As marcas corporativas podem ser manejáveis de uma forma que as identidades podem não ser.

Entretanto, também existem semelhanças notáveis como a importância dos colaboradores, dos grupos subculturais, a necessidade de apoio contínuo da direção e do CEO. As raízes multidisciplinares tanto da identidade corporativa como da marca corporativa são outro tema similar. Balmer & Greyser (2003) pensam que as marcas corporativas aumentam a identidade da organização através de uma singularidade acrescida em termos de valores, estilo e/ou experiências.

2.3 Comunicação da marca face aos avanços tecnológicos

O marketing é o conjunto de técnicas e ferramentas cujo objetivo é identificar, conquistar e fidelizar clientes. Observa-se a evolução desta disciplina ao longo das últimas décadas. As escolas que pensaram o marketing desde 1900 até a década de 70 do século passado, de acordo à ordem de surgimento, foram a Escola *Commodity*, Funcional, Institucional, Regional, Funcionalista, Administrativa, Comportamento do Consumidor, Dinâmica Organizacional, Macromarketing, Sistêmica, Trocas Sociais e Ativista.

É interessante sintetizar períodos, pensamentos e autores que marcaram a área de conhecimento. Logo, dentro da Escola Administrativa, Neil H. Borden em 1950 deu início ao conceito de Marketing Mix que, anos mais tarde, foi aprimorado por Jerome McCarthy, intitulado os 4P's, Produto, Preço, Praça e Promoção (*product, price, place e promotion*). É a ideia do

marketing voltada para o desenvolvimento e venda dos produtos. Os 4P's ganharam uma abordagem mais moderna dada por Philip Kotler décadas depois.

Já nos anos 80, surgiu o conceito de Marketing de Relacionamento, ganhando aperfeiçoamento na década de 90. A relação da marca/empresa com o cliente torna-se mais importante, o objetivo não é apenas a venda. A identificação, a conquista e manutenção de clientes ganham foco, moldam-se produtos/serviços de acordo com as necessidades dos clientes, priorizando sua satisfação, assim como de fornecedores e distribuidores. A comunicação e interação entre a empresa e o cliente adquirem novas formas de serem pensadas e aplicadas.

Dentro deste contexto, há o desenvolvimento do sistema de CRM – *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente) – que traz diversas vantagens para ajudar a conhecer melhor o cliente e administrar esse relacionamento. Segundo Peppers e Rogers (2001), a tecnologia CRM contribui na captação de dados, no processamento, análise e distribuição deles. Caracteriza clientes, os diferencia, personaliza produtos/serviços, auxilia na interação, respeitando sempre suas privacidades. É válido mencionar a importância que Peppers e Rogers (2001) dão ao planejamento e treinamento dos profissionais para implementar o sistema de CRM e as estratégias do marketing de relacionamento, como podemos observar em suas argumentações:

Não se pode esquecer que o objetivo dos sistemas de CRM é identificar, diferenciar, manter e desenvolver seus melhores clientes, e a tecnologia é o meio de implementar estratégias para atingir esses objetivos. Porém, a tecnologia não constrói as relações com os clientes. A empresa, através de seus funcionários, e que assim o faz (Peppers e Rogers, 2001, p. 63).

Assim, os autores atentam-se ao fato de trabalhar com relações humanas, na criação e preservação do diálogo, buscando um relacionamento profundo e duradouro. Logo, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) elaboram definições para as transições que o marketing passou, e que ainda passa, conceituando-as como Marketing 1.0, Marketing 2.0 e Marketing 3.0. Explica-se como Marketing 1.0, estágio cujo marketing é centrado no produto (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010), seu desenvolvimento, diferenciação e venda, tendo apenas valor funcional.

Depois, há o estágio do Marketing 2.0 que é direcionada para o consumidor e sua satisfação. Momento no qual o marketing de relacionamento e o CRM foram empregados para atrair não só a mente do consumidor, como seu coração. Conhecer profundamente seu cliente tornou-se

fundamental. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) expõem que o valor, além de funcional, é emocional. Randazzo (1996) também enfatizou a importância do vínculo emocional entre a marca e o consumidor, mencionando um campo para as batalhas mercadológicas, o psicológico, sendo uma luta para “conseguir uma fatia maior do coração do consumidor” (p. 45).

Em meio à era da tecnologia da informação, as marcas se perceberam com clientes inteligentes e mais bem informados, precisando buscar assim, sua diferenciação entre os concorrentes. Precisou-se definir melhor seu posicionamento, que, basicamente, é fazer seu público-alvo saber como sua marca se diferencia em meio às outras. E não distante do que sabe-se hoje, a internet e a tecnologia alteraram, e ainda alteram, a forma como o mundo se comunica e interage (Keller, 2009).

Então em 2010, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) trouxeram como terceiro estágio, o conceito de Marketing 3.0, o marketing centrado no ser humano. É voltado para valores e o desejo de transformar o mundo em um lugar melhor pra se viver. enxerga os consumidores como “seres humanos plenos, com coração, mente e espírito”, considerando com atenção que “em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica, e ambiental em sua missão, visão e valores.” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 4).

Essa fase teve como impulsionadora a tecnologia da informação com maiores avanços e abrangência social. Internet, computadores, *smartphones* chegaram às mãos de muitos indivíduos com mais facilidade, tornando-os conectados e interativos, dentro e fora de seus grupos sociais. Permitindo-os o debate, a expressão e a colaboração. E é essa força que impulsionou também a ideia do Marketing 4.0 – do tradicional ao digital, o marketing aos olhares de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), se atualizou mais uma vez.

A convergência das tecnologias trouxe para o marketing a possibilidade, e até mesmo a “obrigatoriedade”, da junção do marketing tradicional à era digital. O Marketing 4.0 apresenta os novos caminhos feitos pelos indivíduos na economia digital. Indivíduos esses que buscam, cada vez mais, envolvimento, personalização e relações pessoais.

É perceptível que a participação diária da internet na vida das pessoas as conduziu a um cenário de conectividade constante e transparência. Com isso, houve diversas mudanças na dinâmica social. A estrutura do poder de influência e informação que antes víamos ser vertical, hoje é, claramente, horizontal. Hoje, não se espera a notícia ser veiculada pela televisão, reportada por

grandes jornais, mas conecta-se ao Twitter ou Facebook para saber notícias segundo outros usuários. Os movimentos sociais têm alterado as realidades, “agora o poder não reside nos indivíduos, mas nos grupos sociais” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017, p. 21), que se transformaram na fonte de credibilidade dos consumidores. Na web 2.0 os usuários e, conseqüentemente, seus grupos ganharam voz, como os autores argumentam:

Esses movimentos alteraram radicalmente nosso mundo, levando a uma realidade na qual as forças horizontais, inclusivas e sociais sobrepujam as forças verticais, exclusivas e individuais, e comunidade de consumidores tornaram-se cada vez mais poderosas. Agora elas são mais ruidosas, não têm mais medo das grandes empresas e marcas. (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017, p. 21).

Esse ambiente com diferentes movimentações propicia discussões com conteúdos mais livres, promove interatividade a todo o momento, oferecendo aos indivíduos maior acesso sobre as informações que circulam nas mídias. Jenkins (2009) ao abordar a convergência das múltiplas plataformas de mídia, fala sobre esses movimentos de conteúdos e usuários. A mudança das relações entre os consumidores e, entre empresas e consumidores. Pode-se observar a concordância de Jenkins (2009) com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) ao explicar que as empresas precisam repensar suas antigas suposições sobre o que é consumir as mídias, os pressupostos que moldam as decisões na programação e ações de marketing. Na era da convergência, os consumidores são migratórios, estrondosos e estão mais conectados socialmente.

Assim, em Jenkins (2009), enxerga-se aspectos da estrutura horizontal tratada por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017). Há pontos valiosos nessa nova estrutura para as marcas também, que devem procurar estabelecer um relacionamento horizontal com seus consumidores. Agora ambos estão no mesmo patamar, precisando assim, criar laços de amizade com eles. Com uma maior conexão e troca de informações, as marcas ganharam mais fontes que facilitam o reconhecimento das demandas de mercado.

Observa-se que essa interação social possui mais força do que as comunicações de marketing, assim como Berger (2014, eletrônico) argumenta que “embora a publicidade tradicional ainda seja útil, o boca a boca cotidiano dos Joãos e Marias é no mínimo 10 vezes mais eficiente”. Amigos *on-line* e *off-line* têm exercido mais influência e transmitido maior confiança ao falar de

produtos ou serviços. Também se reconhece a importância da opinião do outro, que interfere diretamente na escolha da marca e na decisão de compra. É um dos “paradoxos da conectividade” tratado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), a dependência que se criou nas críticas do outro, colocando-as em detrimento de suas preferências pessoais. Dito que possui seu lado positivo também, pois traz segurança e blinda o consumidor de alguma marca/empresa possivelmente danosa.

Logo, o alcance da conectividade mudou, e ainda muda o comportamento do consumidor. Outro “paradoxo da conectividade” analisado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) é sobre a experiência total do cliente. A respeito do “desafio-chave” que os profissionais da comunicação têm, pois na conectividade, eles precisam saber trabalhar a composição de elementos *on-line* e *off-line* para oferecer a experiência completa. Isso inclui a utilização as mídias tradicionais, como por exemplo, a televisão. Na convergência do *on-line* e *off-line*, as mídias acrescentarão umas às outras. Do mesmo modo que Jenkins (2009, p. 32) refere-se ao “paradigma da convergência”, ao conjecturar que “novas e antigas mídias irão interagir de formas cada vez mais complexas”.

O equilíbrio entre adoradores e “odiadores”, terceiro “paradoxo da conectividade” importante para se pensar o marketing. “Defesa negativa *versus* defesa positiva” (Kotler, Kartajaya E Setiawan, 2017, p. 42) traz ideia da “propaganda boca a boca”, que não é nova no meio do marketing, porém com o ambiente que a conectividade gera, pode ser vista com certos diferenciais. Então, essa “propaganda boca a boca” no ambiente *on-line* é tratada com um novo fenômeno, segundo Jenkins et al. (2014, p. 108), tornando-se assim uma “(...) uma prioridade renovada (...) devido a uma distinção importante: a comunicação *on-line* cria uma trilha textual das conversações do público sobre uma marca ou empresa de mídia que pode ser arquivada indefinidamente para que todos vejam”. Porém, Berger (2014, eletrônico) chama atenção para o fato de que “o marketing boca a boca só é eficiente se as pessoas realmente falam”.

E no mar de opiniões e discussões que a redes digitais se transformaram é fácil identificar pontos de vistas negativos e positivos sobre as marcas, produtos e serviços. E para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) é essa divergência que aquece as conversas sobre as marcas e as tornam mais atraentes. Marcas com personalidade sólida e posicionamento coerente, ambos transparentes, podem ter seus “*haters*”⁴, porém o que realmente importa é o empenho de conquistar seus

⁴ Palavra inglesa que significa “os que odeiam” ou “odiadores” se traduzida de forma literal. É usada na internet para categorizar pessoas que postam comentários desagradáveis e/ou criticam negativamente sem muitos fundamentos.

defensores fiéis, seus “adoradores dispostos a defender a marca no mundo digital” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017, p. 43). É um dos papéis fundamentais do marketing digital, estreitar as relações entre marcas e clientes, provocando engajamento da parte desses consumidores. É importante lembrar que na era da conectividade, para os autores de Marketing 4.0, fidelização é a disposição do cliente em defender a marca em meio às comunidades digitais. Gabriel (2010) também aborda a importância de engajamento, explanando que:

Hoje, o marketing não consegue mais forçar a presença das marcas e produtos para o consumidor, pois é o público que está no poder. No entanto, o marketing pode e deve oferecer experiências que engajem o consumidor quando este entrar em contato de alguma forma com a marca. (Gabriel, 2010, p. 78).

Entende-se relação nas palavras de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) e Gabriel (2010) com Jenkins (2009) ao falar do consumidor como colaborador e divulgador de marcas. Assim, ao citar Jenkins (2009), Castro (2012, p. 136) conclui que a “cultura digital coloca à disposição do mercado toda uma gama de processos interativos que tanto podem ajudar a consolidar o prestígio e a reputação de determinada marca, quanto colaborar para o seu ocaso se o esforço for mal sucedido”.

Logo, em meio ao *buzz*⁵ que o ambiente digital oportuniza, também percebe-se a utilização do marketing viral, um em ligação com o outro. A WOMMA – *Word of Mouth Marketing Association* – empresa dedicada ao *marketing* boca a boca, lista algumas subcategorias desse tipo de *marketing*. Assim, conceitua o marketing viral como “criação de mensagens divertidas ou informativas feitas para serem passadas de forma exponencial, por e-mail ou eletronicamente” (WOMMA apud Gabriel, 2010, p. 324). E para Gabriel (2010) essa característica, um conteúdo viral, é altamente acelerada nas redes sociais digitais por três razões: “tamanho das redes sociais é virtualmente ilimitado; a velocidade de propagação da informação é alta, tendendo à instantaneidade e a proliferação das formas para compartilhar informações facilmente” (Gabriel, 2010, p. 325).

Jenkins et al. (2014, p. 45), ao falar sobre a popularização da expressão “marketing viral”,

⁵ *Buzz* é um termo em inglês que significa murmúrio, rumor ou zumbido. Logo, o *buzz* marketing se baseia na repercussão do usuário. É uma estratégia adotada para gerar comentários, movimentação e posicionamento a respeito do assunto compartilhado.

cita o exemplo da plataforma de *e-mail* Hotmail. Em seu início, adicionava uma oferta de *e-mail* grátis ao final dos *e-mails* que eram enviados por seus usuários. Assim, as pessoas foram se comunicando e foram divulgando a mensagem sem ao menos perceber. Enxerga-se como um aspecto relevante sobre a viralização, a percepção de que quando internautas passam informações adiante, podem atrelar, muitas vezes, mensagens que irão beneficiar as marcas.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

3.1 A pergunta de partida e objetivos da investigação

Pergunta de partida:

Qual a identidade comunicada pelo El Corte Inglés Portugal na rede social Facebook?

Da qual deriva a seguinte pergunta secundária:

Como o El Corte Inglés Portugal comunica os seus valores nas redes sociais?

Como objetivos gerais estabeleceu-se:

- a) Realizar uma revisão de literatura atualizada sobre os conceitos de Identidade, Imagem e Reputação Corporativa.
- b) Entender a importância da gestão e comunicação da identidade e seus valores para alcançar uma imagem positiva e, ao passar do tempo, uma reputação valiosa.
- c) Compreender as mudanças que o ambiente digital apresenta e suas necessidades/exigências para com as marcas.

E como objetivos específicos:

- a) Compreender como é feita a comunicação da identidade e dos valores do El Corte Inglés Portugal.
- b) Identificar quais são os valores comunicados pelo El Corte Inglés Portugal como parte da sua identidade, a frequência e o nível de engajamento dos seguidores.

3.2 O estudo de caso como metodologia

De acordo com autores como Becker (1993), o Estudo de Caso tem o seu início com as pesquisas médica e psicológica, pois a partir de uma análise detalhada de um caso patológico individual, poderia levar a um estudo aprofundado sobre um devido fenômeno, tendo assim, o conhecimento necessário para a aplicação em casos semelhantes. Entretanto, há outros autores como Chizzotti (2006), que definem a origem advinda dos estudos antropológicos da Escola de Chicago e, fortemente, do antropólogo polonês Bronislaw Malinowski já *na London School of Economics and Political Science*.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso caracteriza uma investigação empírica e apresenta

um método amplo. É uma estratégia de investigação que contempla as fases de planejamento, recolha e análise de dados. “As características verdadeiramente distinguíveis do método de estudo de caso, ao longo de todas as fases da pesquisa - definição do problema, delineamento da pesquisa, coleta de dados, análise de dados e composição e apresentação dos resultados – são os assuntos tratados” (Yin, 2001, p. 13).

O autor coloca como as perguntas centrais o “como” e o “por que”. Traz, assim, a ideia de que

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. (Schramm, 1971 apud Yin, 2001).

Yin (2001) acrescenta à sua definição técnica que, a investigação do estudo de caso enfrenta uma condição onde existem mais variáveis de interesse em relação aos pontos de dados. Além de basear-se em diversas fontes de provas (sendo elas também quantitativas), beneficia-se do conhecimento teórico prévio para a condução da coleta e análise dos dados. Compreende-se a concordância de Yin (2001) com Becker (1993), quando o sociólogo explica que “o observador então delinea as possíveis implicações teóricas de seus achados, considerando de que classe de eventos poderiam ser representativos, e fazendo uso desta teoria, na medida em que é criada sobre aquela classe de eventos, para deduzir outras proposições” (p. 124).

Ainda, Yin (2001) aponta a classificação do estudo de caso quanto ao objetivo da investigação, podendo ser descritivo, exploratório e explanatório. O descrito irá descrever o fenômeno dentro do seu contexto; o exploratório irá tratar questões pouco conhecidas, procura definir hipóteses ou proposições para investigações futuras e o explanatório, a partir de uma teoria, tem como objetivo explicar relações de causa e efeito. Apesar dos três tipos serem bem definidos, existe a possibilidade de sobreposição entre eles. Na Tabela 1 pode-se visualizar as principais características do estudo de caso.

Tabela 1 – Características principais do método estudo de caso

1.	O fenômeno é examinado no seu ambiente natural.
2.	Os dados são recolhidos através de diversos meios.
3.	Uma ou poucas entidades são examinadas (pessoa, grupo ou organização).
4.	A complexidade da unidade é estudada intensivamente.
5.	Os estudos de caso são mais aconselhados para a exploração, a classificação e nos diversos passos de desenvolvimento de hipóteses associados ao processo de construção do conhecimento; o pesquisador deve ter uma atitude receptiva para a exploração.
6.	Não há envolvimento de nenhum controle experimental ou manipulação.
7.	O investigador poderá não especificar previamente o conjunto de variáveis independentes e dependentes.
8.	Os resultados obtidos dependem muito do poder de integração do investigador.
9.	Podem ocorrer mudanças na escolha do local e nos métodos de recolha de dados quando o investigador desenvolve novas hipóteses.
10.	O estudo de caso é útil no estudo das questões “porquê” e “como” porque lidam com ligações operacionais para ser seguidas ao longo do tempo em vez de por frequência ou incidência.
11.	O foco está nos acontecimentos atuais.

Fonte: Benbasat, et al. (1987, p. 371) apud Martins & Belfo (2011)

Assim, a metodologia adotada é a de estudo de caso de classificação exploratória pois permite pesquisar a fundo a evolução de um fenômeno atual, relacionando a teoria à prática. Para além de proporcionar uma compreensão através de exemplos específicos, torna a pesquisa mais acessível para seus leitores.

E para conduzir este estudo de caso, foi escolhido efetuar uma entrevista com a responsável de comunicação do El Corte Inglés Portugal com o objetivo de entender as estratégias utilizadas. Também optou-se por analisar as redes sociais para compreender como a identidade, os valores e compromissos são comunicados, como também avaliar o engajamento através da quantificação de compartilhamentos e reações.

3.3 O El Corte Inglés Portugal

O triângulo verde⁶ e a assinatura característica – El Corte Inglés – com uma preponderância das linhas curvas em sua caligrafia, inserida horizontalmente e contrastando com a angularidade do triângulo. Observa-se na Figura 3 o logótipo, a identidade visual, do objeto de pesquisa desta dissertação e uma característica fundamental da identidade corporativa (Ollins, 1979; Keller, 1998; Dowling, 2001).

Figura 3 – Logótipo El Corte Inglés 1



Fonte: Website Oficial do El Corte Inglés Espanha

O logótipo do grupo tem uma variação vista nas fachadas das lojas e no *website*, utilizando apenas a escrita, composta pela mesma cor do triângulo, como é possível visualizar na Figura 4:

Figura 4 – Logótipo El Corte Inglés 2



Fonte: Website Oficial do El Corte Inglés Espanha

Este ano, o El Corte Inglés Portugal irá completar 20 anos em sua unidade na cidade de Lisboa. O grupo espanhol que teve seu início em 1935 quando Ramón Areces Rodríguez comprou uma alfaitaria fundada em 1890 chamada “El Corte Inglés”, tendo sua fundação como empresa em 1940 em Madrid, Espanha, por Ramón Areces e seu tio César Rodríguez. O grupo encerrou o exercício do ano de 2019 com um volume de negócios consolidado de 15.261 milhões de euros e fechou o segundo trimestre de 2020 com o lucro operacional bruto de 64 milhões de euros⁷. O

⁶ Pantone 348 C.

⁷ Informações disponíveis em <elcorteingles.pt/empresa/dados-financieros/>, acessadas em 10 de maio de 2021.

grupo de lojas de departamentos, ou melhor, grandes armazéns como são denominados, possui mais de 80 lojas em cidades espanholas e uma unidade em Vila Nova de Gaia (Porto, Portugal), além das sedes em Lisboa e Madrid. Tem uma estimativa de mais de 700 milhões de visitas por ano e mais de 100 milhões de usuários do cartão de crédito El Corte Inglés. Deste modo, é o líder no mercado em Espanha e um dos maiores grupos de empresas de distribuição da Europa.

Em 1960, foi anunciado pela primeira vez o “Já é primavera no El Corte Inglés” (“*Ya es primavera en El Corte Inglés*” em espanhol, sua versão original) para a nova coleção primavera/verão como pode ser visualizado na Figura 5. O slogan de campanha é utilizado até os dias de hoje como será visto mais a frente neste estudo.

Figura 5 – “Já é primavera no El Corte Inglés”



Fonte: Website Oficial do El Corte Inglês Espanha

O El Corte Inglés Grandes Armazéns SA (ECI) é a empresa portuguesa de retalho que integra o Grupo El Corte Inglés, fundada em 2001 em sua capital Lisboa. Baseia o seu modelo de negócio numa proposta comercial ampla e diversificada, através da permanente incorporação de produtos e serviços. A empresa declara em seu *website* uma política de serviço ao cliente e um constante interesse em adaptar-se aos gostos e necessidades da sociedade. A garantia, qualidade e especialização, assim como a sua aposta na inovação têm contribuído para que o grupo se tenha

convertido numa referência a nível mundial. É importante mencionar que, desde o ano de 2018 até o presente, a sede de Lisboa tem vencido as edições anuais do prémio de Melhor Espaço Comercial em Portugal realizado pelo Prémios Marketeer⁸.

Com quase 80 anos de experiência, a história do Grupo El Corte Inglés está marcada por estar sempre na vanguarda, marcando tendências, promovendo mudanças e criando novos conceitos. Como consequência desta abordagem a empresa desenvolveu uma política de diversificação através da criação de novos formatos comerciais, como os Hipercor, Supercor, Sfera, Bricor, Viagens El Corte Inglés, Seguros e Informática El Corte Inglés, entre outras. O grupo reforça a sua aposta na inovação e na tecnologia com novas iniciativas, alianças, linhas de negócio e serviços. E na busca de desenvolvimento contínuo, manifesta estar, neste momento, empenhada na transformação digital. Ao aceder o *website*, pode-se consultar os princípios e compromissos estabelecidos pela empresa na página das informações corporativas “Quem somos”:

⁸Informações disponíveis em <<https://marketeer.sapo.pt/e-os-vencedores-dos-premios-marketeer-2018-sao>>, <<https://marketeer.sapo.pt/e-os-vencedores-dos-premios-marketeer-2019-sao/?photo=1>>, <<https://marketeer.sapo.pt/e-os-vencedores-dos-premios-marketeer-2020-sao>> e <<https://marketeer.sapo.pt/e-os-vencedores-dos-premios-marketeer-2021-sao>> acessadas em 05 de julho de 2021.

Figura 6 – Ética e Responsabilidade / Garantia e Serviço ao cliente



Fonte: Website Oficial do El Corte Inglés Portugal

Como “A loja do Sim”, a principal linha de negócio deste grupo é representada pelo formato de loja de departamento, como já mencionado, onde se encontra uma vasta gama de produtos e serviços. O principal atrativo para o cliente é o serviço personalizado, variedade de produtos em oferta, incorporando as novas tendências sazonais em resposta às tendências do mercado.

Tudo isto é dirigido a todas e cada uma das áreas que o centro apresenta: pisos com moda senhora; moda homem; moda jovem; sapataria; moda e acessórios para crianças e bebês; desporto; acessórios diversos (como jóias, relógios, malas, óculos, artigos de viagem, etc); perfumaria e cosmética; artigos de casa (móveis, organização, decoração e eletrodomésticos); artigos de tecnologia e eletrônicos; brinquedos; videojogos; livros; papelaria; bricolagem; parafarmácia; supermercado; artigos para os animais de estimação; serviços de estéticas e beleza; serviços de restauração rápida e *Gourmet Experience*; serviços turísticos; serviços de casamentos e outras cerimônias; serviços de atenção ao cliente; serviços de assistência (assistência técnica,

montagem, recolha e instalação); serviços personalizados (*personal shopper*, alfaiataria e manutenção de equipamentos de desporto); serviços de *click & collect*, *click & car* e *click express*; agência de viagem; agência de seguros; cinema; lavanderia; sapateiro e chaveiro. Para além da incorporação de novas marcas e artigos que permitem atrair uma maior variedade de gostos, há também uma adaptação às condições económicas do cliente.

A especialização diz respeito à formação dos profissionais e a grande variedade de produtos que oferecem, segundo a empresa, são fatores que lhes tornam especialistas em cada área com que trabalham. Declaram que trabalham para que a qualidade esteja presente em todas as áreas de atividade. Qualidade na alimentação, moda, casa, lazer, desporto, eletrónica, entre outros. Oferecer qualidade nos serviços, nos edifícios, nas instalações e no ambiente que criam para o cliente é um dos seus pilares.

O serviço, o atendimento personalizado, é referido como valor e fator diferenciador. Ouvir as sugestões dos clientes para dar a resposta mais adequada e oferecer um vasto leque de serviços em todas as lojas. Como já mencionada anteriormente, a inovação também faz parte dos valores ECI. Declaram inovar em todas as áreas de atividade, adaptando-se às novas necessidades e integrando os mundos físico e *on-line*. A garantia é o pilar que inclui todos os anteriores, pois destacam que com ele garantem o produto e o serviço que oferecem, sendo a chave dessa relação de confiança que procuram manter com os clientes.

Já na Figura 7, pode-se observar os demais compromissos firmados pela empresa, os sociais e ambientais.

Figura 7 – Relacionamento e Vínculo com a sociedade / Amigos do ambiente

RELACIONAMENTO E VÍNCULO COM A COMUNIDADE ONDE DESENVOLVEMOS ATIVIDADES

Relacionamento constante e fluido com todas as partes interessadas: clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, concorrência, organizações sociais, instituições públicas e privadas e a sociedade em geral.



AMIGOS DO AMBIENTE

O nosso compromisso ambiental repercute nos diferentes âmbitos da nossa atividade empresarial.

Fonte: Website Oficial do El Corte Inglés Portugal

A empresa afirma estar comprometida com a sociedade, mantendo uma relação estreita com as pessoas e com o meio em que se encontram seus armazéns. Atividades no âmbito da cultura, do desporto e ações sociais são mencionadas. Como “amigos do ambiente” têm um compromisso ambiental, atuam em diferentes áreas que lhes têm permitido promover condições de fabricação adequadas e responsáveis, otimizando o consumo de recursos e a gestão de resíduos. Assim, tem sido possível avançar fortalecendo o relacionamento com a sociedade e o meio ambiente.

3.4 Guião da entrevista e principais resultados

Dentro da metodologia deste estudo de caso, foi utilizado o recurso de entrevista, sendo esta realizada com a Dra. Susana Santos, diretora de comunicação e relações institucionais do El Corte Inglés Portugal. Para este fim, foi enviado um e-mail para o departamento pessoal do ECI Portugal,

solicitando uma entrevista com o departamento de comunicação ou marketing, explicando os objetivos da pesquisa e a importância de conversar com alguém responsável para a elaboração deste estudo. Satisfatoriamente, obtivemos resposta nos encaminhando para o e-mail da diretora Dra. Susana Santos. A diretora foi desde o princípio muito cordial, colocando-se à disposição, assim, agendamos a entrevista para o dia 9 de julho de 2020.

Procurou-se formular perguntas que auxiliassem no entendimento de como a identidade corporativa do ECI foi construída em Portugal, quais são as características principais, a percepção da imagem e a manutenção da reputação corporativa. Também buscou-se compreender o uso das mídias, em especial as redes sociais digitais, para a suas estratégias de comunicação. Cabe aqui mencionar que, no início dessa pesquisa, surgiram questões relacionadas ao conceito de exclusividade e quais eram as estratégias para associá-lo ao ECI. Logo, julgou-se necessário questionar este ponto na entrevista.

Guião da Entrevista

1. Na sua concepção, quais são os principais componentes da Identidade Corporativa do ECI? Como foi a construção a identidade corporativa?
2. Quais adjetivos/características humanas que melhor definem o ECI? E como é que estes se relacionam com os vossos públicos prioritários?
3. Quais atividades/planos estão em andamento para manter positiva/valiosa a Reputação Corporativa do ECI? (os clientes como grupo de interesse principal).
4. Como tem sido realizada a análise da Reputação Corporativa por parte do ECI?
5. Quais as estratégias de comunicação/marketing foram utilizadas para associar o conceito de Exclusividade à marca ECI?
6. Quais as estratégias de comunicação/marketing foram utilizadas para cultivar o sentimento de Pertença junto do *stakeholder* – clientes?
7. Qual o sistema de valores do ECI? Como são comunicados?
8. Quais são os meios de comunicação mais utilizados s para divulgar o ECI? (Dizer os 5 mais importantes).
9. Que dificuldades são observadas na gestão da Imagem e Reputação Corporativa do ECI?

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a entrevista realizada, algumas respostas foram utilizadas para auxiliar na aplicação da técnica de análise de conteúdo escolhida para este estudo, que será explicitada mais à frente. Logo, um dos principais resultados da entrevista contribuiu para melhor compreender os valores e princípios do ECI, somando às informações já obtidas no *website*. Ao responder à pergunta 1, a diretora de comunicação afirmou “Se formos falar dos principais componentes da identidade corporativa do ECI tem a ver com os seus valores e com a sua missão, mas também com o conjunto de regras não escritas relativamente à atuação a empresa e àqueles que são os seus princípios. Esta é uma empresa com 75 anos e é uma empresa familiar. E como quase todas as empresas familiares, ela bebeu e foi sedimentando um conjunto de valores ao longo de sua história de quase 80 anos (...) Os valores são os pilares básicos da atuação do ECI, o Serviço, a Qualidade e a Garantia (...) Aos quais depois foram acrescentados a amplitude do Sortido e também a modernidade”. (...) Vimo-nos na contingência de querer trazer para Portugal esse conjunto de valores, (...) a atenção ao cliente, o cuidado com cada coisa que se faz e, ao mesmo tempo, trazer, acrescentar aquilo que nós considerávamos para Portugal, para Lisboa que foi a primeira loja, era fundamental” (Trechos recortados da resposta para a pergunta 1).

Ainda ao falar sobre os valores, quando se fala de Qualidade e Serviço, “a qualidade é a qualidade em tudo, a qualidade dos produtos, das instalações, dos edifícios, da formação profissional que se dá aos colaboradores. (...) A personalização do serviço implica relação concreta entre colaborador e cliente. Desde logo, o ECI não se coaduna com um comércio de autosserviço, onde a relação do cliente com alguém da loja se faz exclusivamente na caixa. Com exceção do supermercado, e mesmo no nosso supermercado temos algum serviço associado, isto é, é possível pedir ajuda. Os serviços complementares, não apenas uma venda assistida, mas uma venda que não termina no momento em que se paga”.

Para a pergunta 2, a diretora não caracterizaria o ECI com atributos humanos, entretanto afirma que como o ECI é feito de pessoas, sendo uma empresa que precisa de um grande número de colaboradores para manter sua identidade. Declara, ainda “eu diria que somos sérios, atentos, a atenção ao cliente e o sentido de serviço são as características que nos definem quanto empresa, o cliente de fato é a nossa prioridade”. Também menciona a importância de serem sérios com os outros *stakeholders*. Depois, “também queremos ser outras coisas, queremos ser atrevidos, queremos ter capacidade de surpreender”. Procuram sempre acrescentar valor e públicos permanentemente, atraindo novos segmentos (novas seções, novos serviços, etc.), mas buscando

não deixar os clientes mais antigos para trás, aqueles que ajudaram a construir a história do ECI e que prezam certas tradições. E se tratando de um grande armazém com diversos segmentos, a comunicação é pensada para cada um desses segmentos.

Ao responder à pergunta 3, um dos pontos principais é sobre a Responsabilidade Social Corporativa, a entrevistada diz que “sempre procuramos ter uma ação social não só de beneficência, mas de intervenção, discreta, mas eficaz e, mais uma vez, coerente. E temo, desde sempre, também na área da cultura, do desporto, do desporto coletivo, a forma como nos relacionamos com os grupos de interesse exatamente a mesma forma. Somos uma empresa muito cumpridora das regras e discreta também”.

Posteriormente, como resposta da pergunta 5, a Dra. Susana Santos refere que “ao longo dos anos têm sido muitas, mas a primeira, e talvez mais importante, que ainda se mantém de resto, é o fato de sermos o único grande armazém em Portugal. (...) Aqui, quando nós inauguramos costumávamos dizer ‘nós aqui podemos trocar um bife por um casaco, e uns sapatos por uma torradeira’, porque tudo é ECI”. Então, apresenta a estratégia da diferenciação e exclusividade, não apenas por ser o único grande armazém, mas no sentido de ser um lugar aspiracional, que acrescenta algo a mais, “contendo tudo para toda a gente”.

3.5 A técnica de análise de conteúdo

Para este estudo de caso, com o intuito de analisar os dados coletados de uma das redes sociais – o Facebook – do objeto, quantitativa e qualitativamente, optou-se por fazer uso da técnica de análise de conteúdo. Segundo Moraes (1999), esta técnica constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a explicações sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, auxilia a reinterpretação das mensagens para atingir um entendimento de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Godoy (1995) explica que a análise de conteúdo, em sua origem, tem privilegiado as formas de comunicação oral e escrita, entretanto não deve descartar os outros meios de comunicação. De modo geral, qualquer comunicação que vincule um conjunto de significados, de um emissor para um receptor, tem a possibilidade de ser traduzida pelas técnicas de análise de conteúdo. O autor parte do pressuposto que há outro sentido por trás do discurso visível, que convém o pesquisador descobrir. Este método sofreu influências ao buscar a cientificidade e objetividade, explorando um

foco quantitativo, mas que lhe conferia um alcance somente descritivo. Com esse intuito, a análise das mensagens era realizada pelo cálculo de frequências. Com isto, a análise qualitativa, dentro da técnica, veio para suprir essa insuficiência, viabilizando a interpretação dos dados. O pesquisador passa, então, a compreender as características, modelos e/ou estruturas por detrás das mensagens observadas (Godoy, 1995).

Para Bardin (2011), como uma técnica de tratamento de dados, a análise de conteúdo pode ser aplicada em uma diversidade de materiais resultantes de comunicação verbal, interações da vida cotidiana e/ou circunstâncias institucionais, tendo como forma de expressão diferentes códigos, como o linguístico, o icônico e outros códigos semióticos. Como um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa quanto qualitativa, possui diferentes execuções. A quantitativa tem como informação útil a frequência com que surgem determinadas características do conteúdo, enquanto a qualitativa leva em consideração a presença, ou a ausência, de uma certa característica de conteúdo ou um conjunto de características num fragmento estipulado de mensagem (Bardin, 2011).

À vista disso, a escolha da rede social foi realizada baseando-se nos estudos produzidos pela Marktest Consulting, “Os portugueses e as redes sociais”, que têm como foco conhecer índices de notoriedade, utilização, opinião e hábitos dos portugueses face às redes sociais. Em 2020, em sua 10ª edição, apresentou que o Facebook continua sendo a rede social dominante em Portugal com 92,2% de perfis criados, seguido pelo Whatsapp com 80,3% e Instagram com 73,3%. Em relação a frequência, o Facebook é a mais utilizada com 49,4% das respostas⁹.

Desta forma, foi escolhida a técnica de organização de análise de Bardin (2011) para analisar o conteúdo da conta do El Corte Inglés Portugal no Facebook. As três cronológicas de Bardin (2011) tratam da pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Como primeira etapa da pré-análise foi realizada a Leitura “Flutuante”, o termo proveniente da atenção “flutuante” de Sigmund Freud, refere-se ao contato com os documentos que serão analisados. Essa etapa parte em busca de melhor conhecer os documentos, “para que a leitura se tornasse mais precisa” (Bardin, 2011, p. 126), deixando-se invadir por impressões e orientações. Neste caso, observou-se o *feed* da conta do Facebook, Instagram e Youtube do ECI Portugal, o

⁹ Informações disponíveis em <<https://www.marktest.com/wap/a/grp/p~96.aspx>> acessadas em 01 de fevereiro de 2021.

website, assim como matérias em jornais e portais de notícias portuguesas e espanholas.

Assim, passou-se para escolha dos documentos e segunda parte da pré-análise. Determinou-se através das regras de seleção de Bardin (2011), sendo elas a exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Logo, ao escolher os documentos exaustivamente, procurando o recorte para representar a comunicação da identidade da marca e seus valores dentro da rede social Facebook, foram encontradas temáticas que correspondem ao objetivo desse estudo. Verificou-se se a amostra seguia critérios que pudessem ser tidos como homogêneos, buscando encontrar padrões entre as publicações.

O recorte trata-se dos meses de Março e Abril de 2021. Este recorte foi escolhido por ser um período mais recente e compatível com o período de elaboração deste estudo, além de abranger o Dia dos Pais (Dia do Pai), aproximando-se também do Dia das Mães (Dia da Mãe) em Portugal. Acrescenta-se também a entrada das novas estações Primavera/Verão no âmbito da moda, casa e decoração.

A formulação de hipóteses e objetivos, terceira parte da pré-análise, pode ou não ser aplicada, como Bardin (2011, p. 128) explica que “de fato, as hipóteses nem sempre são estabelecidas quando da pré-análise. Por outro lado, não é obrigatório ter como guia um *corpus* de hipóteses, para proceder à análise”.

A quarta parte da pré-análise é sobre a referência dos índices e elaboração dos indicadores. Nessa fase de distinção e que orienta a elaboração da interpretação final, encontrou-se no recorte *posts* com fotos e vídeos sobre as ofertas de vestuário (para mulheres, homens, crianças e jovens); acessórios; casa e decoração; perfumaria e cosmética; tecnologia; livros e papelaria; materiais desportivos; alimentação (supermercado, *club del gourmet* e *gourmet experience*); produtos sustentáveis; brinquedos; videogames e para os animais de estimação. Também foram encontrados *posts* sobre datas comemorativas (como o Dia da Mãe, Dia do Pai, Dia Internacional da Mulher e Páscoa); editoriais; receitas; desfile da nova coleção; sustentabilidade; serviços disponíveis; passatempos; doações; adesões de novas marcas; âmbito cultural ECI e respectivas programações.

Já na quinta e última parte da pré-análise, deteu-se na preparação do material, a separação mais elaborada dos *posts*. Foi elaborada uma lista com os *posts* do recorte, descrevendo suas características, os formatos dos recursos de comunicação utilizados (gráficos, audiovisuais e

interativos)¹⁰, a quantidade de reações, comentários e compartilhamentos. Com o total de 112 posts, descartou-se 2 *posts* referentes à atualização de capa do perfil ECI, considerados *posts* automáticos. Então, com 110 posts, passou-se para etapa de exploração do material coletado, sua codificação e categorização. Para codificar, usou-se como unidade de registro o tema, pois pretendeu-se seguir critérios semânticos, criando assim categorias temáticas para analisar. Buscou-se descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, sejam significativos para os objetivos da pesquisa (Bardin, 2011).

¹⁰ Segundo o estudo de Capriotti, Zeler e Oliveira (2019).

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Análise da página do Facebook El Corte Inglés Portugal

As categorias foram pensadas a partir do *corpus* analisado, através da codificação e categorização da técnica utilizada, buscando-se entender como a identidade, os valores e compromissos declarados pelo ECI Portugal – os seus princípios – são comunicados nos *posts* do Facebook dentro do recorte estabelecido. No intuito de compreender as narrativas, como se apresenta e representa através da comunicação, um mecanismo estratégico de gestão da identidade (Van Riel e Balmer, 1997).

Os eixos temáticos serão apresentados em ordem decrescente, ou seja, do eixo temático com mais *posts* agregados ao eixo temático com menos *posts*. Acrescenta-se também *posts* representantes de cada um deles com os maiores números de reações, comentários e compartilhamentos para se verificar o alcance e engajamento.

4.1.1 Eixo temático “Produtos”

Neste eixo temático, visível na Tabela 2, foram agrupados os *posts* que tinham como característica central a divulgação dos produtos e marcas vendidas no ECI Portugal, foram identificados artigos: de vestuário feminino, masculino, jovem e infantil; acessórios; sapataria; perfumaria; desporto; supermercado; *club del gourmet*; para animais domésticos; brinquedos; para casa e decoração; tecnologia e livros.

Tabela 2 – Eixo Temático “Produtos”

Eixo Temático	Março de 2021 Nº de <i>posts</i>	Abril de 2021 Nº de <i>posts</i>	Nº total de <i>posts</i>
Produtos	23	20	43

Fonte: Elaborada pela autora.

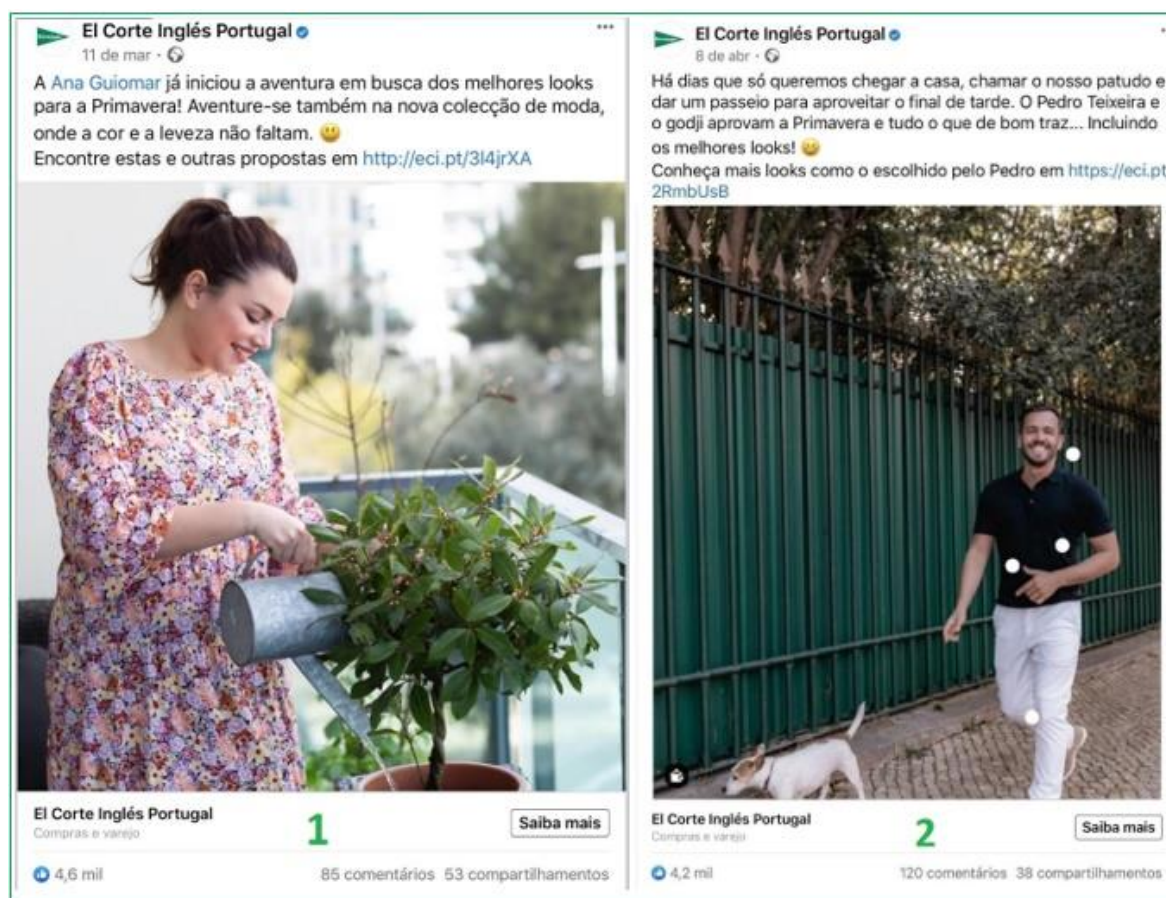
Logo, na página do Facebook, para além de comunicar os produtos disponíveis, “o que se vende”, um uso comum das marcas dentro das redes sociais, pode-se perceber como isto indica a comunicação de um dos valores do ECI, o Sortido, a vasta gama de oferta. De fato, verificou-se que os *posts* mencionados possuem uma frequência de aparição maior em relação aos outros, buscando comunicar a diversidade de produtos e marcas que podem ser encontrados nas lojas físicas e *on-line*. Sendo assim, nota-se uma habilidade diferenciativa e uma particularidade da

empresa (Dowling, 2001; Van Riel, 1997; Fombrun & Van Riel, 2004).

Do total de 43 *posts*, foram identificados 21 *posts* que utilizavam adjetivos para qualificar os produtos ou marcas disponíveis. O uso das palavras “melhor” (17 *posts*), “original” (2 *posts*), “especial” (2 *posts*), e seus respectivos plurais, foi a abordagem observada para comunicar os valores Qualidade e Especialização. Frases como “as melhores propostas para os looks da próxima estação (...); “encontre as melhores tendências e tudo o que necessita”; “aposte no conforto sem descurar no melhor look”; “melhores propostas para os dias de sol”; “as melhores tendências de decoração”; “porque gostamos e apoiamos o que de melhor se faz em Portugal, partilhamos três marcas portuguesas (...); “encontre os padrões mais originais”; “marcas presentes nas nossas lojas já têm surpresas muito especiais”.

No intuito de quantificar o número de *likes* (ou reações), comentários e compartilhamentos, utilizando esses como os critérios para se verificar o engajamento e alcance, na Figura 8 pode-se visualizar os dois *posts* do eixo temático “produtos” com os maiores números. O *post* nº 1 obteve 4,6 mil *likes*, 85 comentários e 53 compartilhamentos. Já o *post* nº 2 obteve 4,2 mil *likes*, 120 comentários e 38 compartilhamentos.

Figura 8 – Posts do eixo temático “Produtos”



Fonte: Elaboração da autora a partir dos *posts* do Facebook ECI entre Março e Abril de 2021.

Os dois *posts* têm em comum o uso de recursos gráficos (texto, imagem e *emoticon*) e interativos (*links* e *tags*/menções de usuários). Além de ambos adjetivarem os produtos como “os melhores os *looks*”, utilizam os *links* para guiar os seguidores até o seu *e-commerce*. Totalizam 40 dos 43 *posts* os que fazem uso desse mesmo recurso interativo. Observa-se também a presença da atriz Ana Guiomar e do ator Pedro Teixeira, artistas da TV portuguesa, que costumam fazer parte da comunicação do ECI nas redes sociais. Assim, foram utilizadas as *tags*/menções, identificando os artistas, e com isto, favorecendo o *post* e aumentando seu alcance. Como um recurso disponibilizado pelo Facebook, as *tags* ou menções podem ser usadas de forma estratégica para impulsionar o *post* e estimular interações com os seguidores. Ademais, utilizar figuras públicas, com determinada influência e importância, contribui para a construção das associações que os públicos fazem mentalmente, servindo como base para a diferenciação, ajudando a criar percepções e sentimentos sobre a marca/empresa (Aaker, 1996; Randazzo, 1996).

4.1.2 Eixo temático “Informação e Entretenimento”

Abaixo observa-se o segundo eixo temático com mais *posts* na Tabela 3.

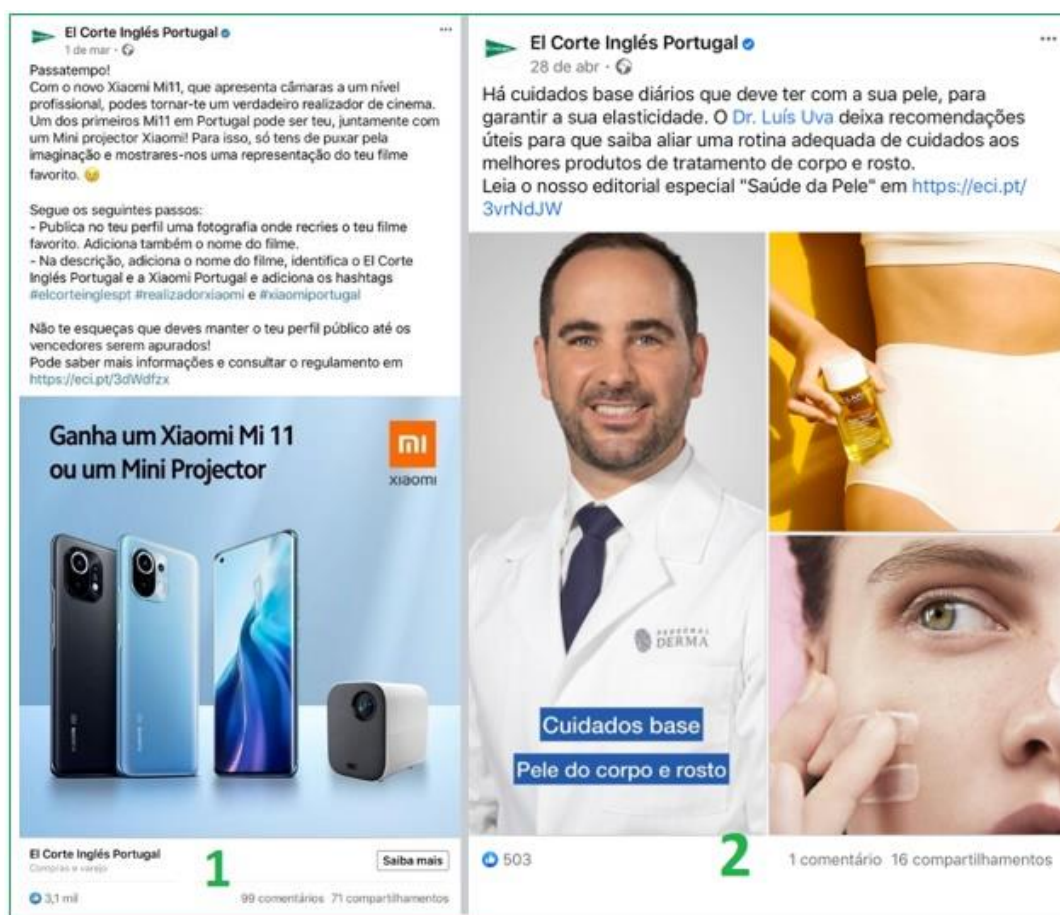
Tabela 3 – Eixo Temático “Informação e Entretenimento”

Eixo Temático	Março de 2021 Nº de posts	Abril de 2021 Nº de posts	Nº total de posts
Informação e Entretenimento	11	6	17

Fonte: Elaborada pela autora.

No eixo temático “Informação e Entretenimento” foram agrupados *posts* que tinham como característica marcante a abordagem informativa e de entretenimento. Conteúdos como a rotina de pele indicada pelos médicos; a importância da atividade física; receitas diversas; alimentação sustentável; seleção de poesias; leitura de livro infantil e passatempos foram identificados.

Figura 9 – *Posts* do eixo temático “Informação e Entretenimento”



Fonte: Elaboração da autora a partir dos *posts* do Facebook entre Março e Abril de 2021.

O *post* nº 1 da Figura 9 trata-se de um passatempo realizado pelo ECI Portugal em parceria

com a Xiaomi Portugal, tendo 3,1 mil *likes*, 99 comentários e 71 compartilhamentos. Esse *post* fez uso de recursos gráficos (texto, imagem e *emoticon*) e interativos (*link* e *hashtags*). A seguir, o *post* nº 2 obteve 503 likes, 1 comentário e 16 compartilhamentos, fazendo uso de recursos gráficos (texto e imagem) e interativos (*link* e *tags/menções*).

O passatempo nas redes sociais tende a criar engajamento e notoriedade. Além de aumentar o alcance e tráfego, aproxima o público e promove a marca. Ao fazer um passatempo, a página pode passar a ter maior visibilidade, interações e reconhecimento. O número de compartilhamentos e a utilização de *hashtags* proporciona uma espécie de mídia espontânea, como atentaram-se Fombrun e Van Riel (2004) ao falarem sobre não limitar a comunicação nos moldes de publicidade tradicional.

É possível observar a utilização do marketing de conteúdo como estratégia de engajamento e como forma de anunciar também, pois nas redes sociais digitais “o conteúdo é o novo anúncio” (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, p. 150). Como visto anteriormente, o ambiente digital exige novas estratégias para que as marcas se comuniquem e iniciem conversas relevantes com o público. Assim, o marketing de conteúdo é uma abordagem que engloba elaborar, distinguir, divulgar e expandir conteúdo que seja útil, pertinente e do interesse de um público definido com o propósito de suscitar conversas sobre esse conteúdo.

Os comunicadores/profissionais de marketing devem contar histórias que refletem a personalidade e os valores da marca, criando pontes e explorando os mais diversos formatos de conteúdo (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017). Neste eixo, além de alguns *posts* terem seu conteúdo no próprio corpo do texto ou em uma composição de imagens, encontram-se editoriais (como no *post* nº2), *newsletters* e vídeos (como os *posts* de receitas ou a leitura de um livro para crianças). Este último chama uma atenção especial, pois verificou-se uma caracterização familiar no conteúdo, no sentido de criar divertimento para toda a família. O que remete a história da empresa, sua instauração num contexto familiar que perdura até os dias de hoje.

4.1.3 Eixo temático “Campanhas Sazonais”

Podem ser visualizadas na Tabela 4 as “Campanhas Sazonais”.

Tabela 4 – Eixo Temático “Campanhas Sazonais”

Eixo Temático	Março de 2021 Nº de posts	Abril de 2021 Nº de posts	Nº total de posts
Campanhas Sazonais	8	6	14

Fonte: Elaborada pela autora.

Este eixo temático categorizou *posts* que faziam parte de campanhas de datas comemorativas, como o Dia Internacional da Mulher; Dia do Pai; Dia da Mãe, como também da nova coleção primavera/verão. Assim, os *posts* com maiores números estão na Figura 10.

Figura 10 – Posts do eixo temático “Campanhas Sazonais”



Fonte: Elaboração da autora a partir dos *posts* do Facebook entre Março e Abril de 2021.

O *post* nº 1 da Figura 10 diz respeito à campanha “Deu-nos tudo. Merece tudo.” do Dia do Pai e atingiu 2,1 mil *likes*, 46 comentários e 60 compartilhamentos. A campanha procurou retratar momentos de aprendizados e ensinamentos vividos com os pais, como aprender a andar de bicicleta, cozinhar, ler ou dar um nó no sapato. A campanha utilizou imagens, textos, *emoticons*

como recursos gráficos. Já como recursos interativos, os *links* para o *e-commerce* foram observados em todos os *posts*, logo após as frases: “Descubra aqui as melhores sugestões para pedalerem juntos”; “Para um presente original, deixamos algumas sugestões para os melhores utensílios de cozinha”; “Para quem nos deu tudo, o melhor”.

O *post* nº 2 da Figura 10 com a campanha do Dia da Mãe contou com 748 *likes*, 9 comentários e 12 compartilhamentos. Para esta campanha, o ECI Portugal criou a *hashtag* #frasesdemãe e retratou alguns momentos divertidos com frases que as mães costumam dizer. Os recursos gráficos utilizados também foram imagens, textos e *emoticons*. Além da *hashtag* como recurso interativo, os *links* foram utilizados. Como nos *posts* para o Dia do Pai, as publicações do Dia da Mãe também contaram com: “Conheça as melhores sugestões do nosso supermercado para o Dia da Mãe; “Conheça o melhor da tecnologia”; “Para as melhores fotógrafas do mundo, os presentes mais originais”. Assim como no eixo temático “produtos”, a abordagem textual segue ao adjetivar os produtos como os melhores e mais originais. Com sugestões de utensílios de cozinha, desporto à artigos de tecnologia, divulga a sua qualidade, variedade (o sortido) e especialização.

Não há dúvida que as duas datas comemorativas expostas anteriormente são importantes e geram aberturas para “qualquer marca” se comunicar com seus públicos, oportunizando também a oferta de bens e/ou serviços. Porém, cabe aqui apontar a conduta familiar do El Corte Inglés mais uma vez e o público que procura atingir. O contexto além de propício, corresponde com o histórico e a identidade da empresa de certa forma.

4.1.4 Eixo temático “Eventos”

Mais a frente, passa-se para o próximo eixo temático que pode ser visto na Tabela 5.

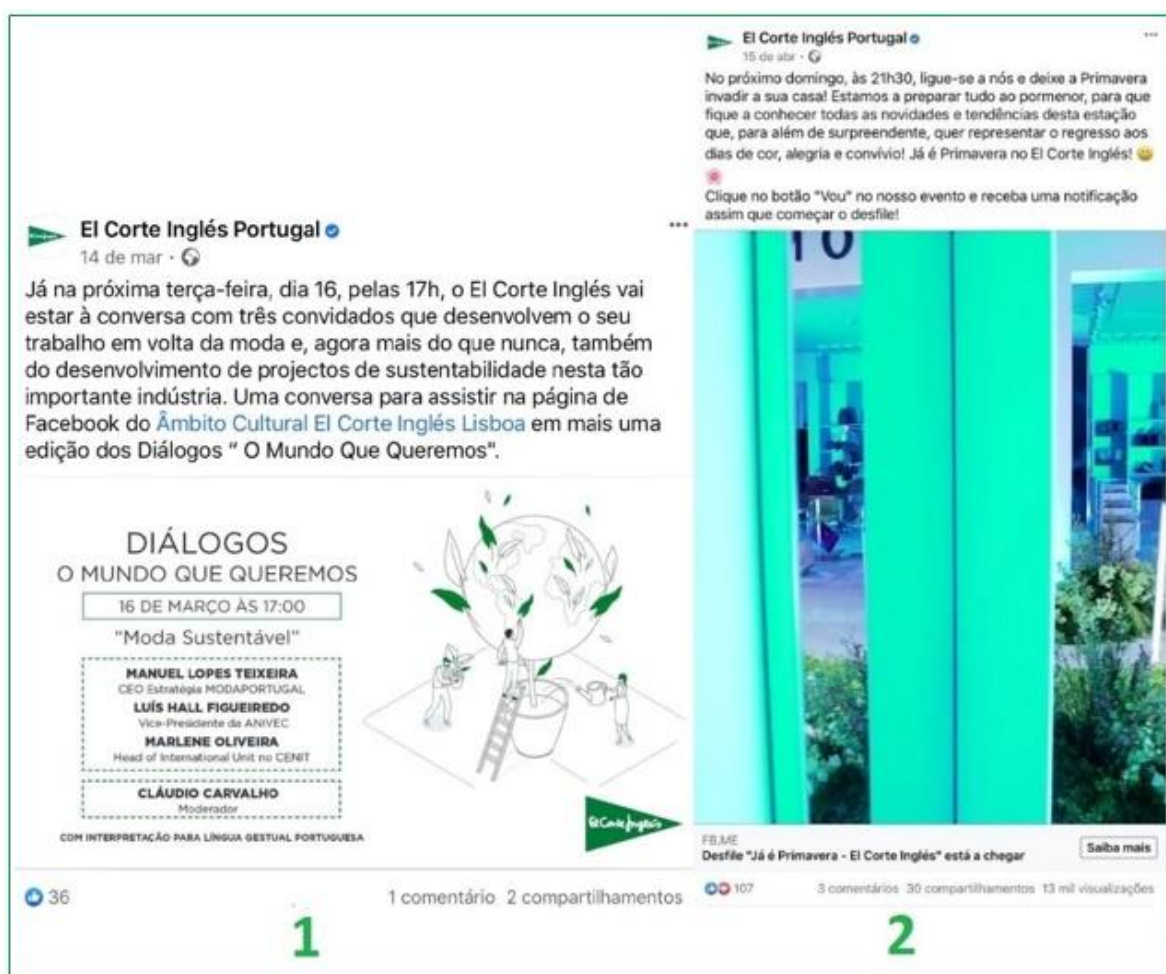
Tabela 5 – Eixo Temático “Eventos”

Eixo Temático	Março de 2021 Nº de <i>posts</i>	Abril de 2021 Nº de <i>posts</i>	Nº total de <i>posts</i>
Eventos	8	5	13

Fonte: Elaborada pela autora.

O eixo temático “eventos” que agrupou os eventos realizados pelo ECI Portugal, sendo eles eventos do âmbito cultural (sobre o dia internacional da mulher, moda e sustentabilidade, cinema, culinária e artesanato); da Hora do Planeta 2021 ANP|WWF e do desfile para lançamento da nova coleção “Já é primavera”.

Figura 11 – Posts do eixo temático “Eventos”



Fonte: Elaboração da autora a partir dos posts do Facebook entre Março e Abril de 2021.

O post nº 1 da Figura 11 refere-se ao evento do âmbito cultural, edição “O mundo que queremos” sobre moda sustentável, contando com 36 likes, 1 comentário e 2 compartilhamentos. A publicação utilizou texto, imagem e *link* que direciona para a página do âmbito cultural de Lisboa. Em seguida no post nº 2 da mesma figura, encontra-se o anúncio para o desfile “Já é primavera”. O post obteve 107 reações positivas (incluindo *likes* e *amei*), 3 comentários, 30 compartilhamentos e, como se trata de um vídeo-áudio, obteve 13 mil visualizações. Outros recursos empregados foram o texto, *emoticons* e *link*.

Das 13 postagens totais deste eixo, 7 são dos eventos do âmbito cultural. Trata-se de uma iniciativa do ECI em organizar atividades artísticas e culturais, com o objetivo de promover valores culturais junto dos indivíduos, contribuindo para o seu crescimento e enriquecimento pessoal e cultural. São ministradas palestras, workshops, encontros literários, entre outros, de forma gratuita. É importante mencionar que os centros do ECI possuem salas específicas para os eventos, além dos

que são realizados *on-line*, entretanto, com a pandemia do covid-19, estão acontecendo apenas no ambiente digital. Logo, com a maioria dos *posts* do tema eixo “eventos”, pode-se perceber esforços para cumprir com o compromisso social, o princípio de relacionamento e vínculo com a sociedade, sendo comunicado e transmitido por meio do Facebook.

Quatro postagens referem-se ao desfile de lançamento da nova coleção “Já é primavera”. Os desfiles são eventos que marcam os períodos do âmbito da moda, primavera/verão e outono/inverno, manifestando as novidades e tendências da nova estação. Antes da pandemia do Covid-19, os desfiles do ECI Portugal eram realizados presencialmente em espaços de certo prestígio como o Museu dos Coches e o Palácio de Palhavã, contavam com muitos convidados, profissionais da área, figuras públicas e formadores de opinião.

Devido ao cenário de crise sanitária mundial, o evento foi realizado virtualmente, a partir do próprio espaço comercial e transmitido por meio da plataforma. Este tipo de evento funciona como um ato simbólico importante para representar a identidade, os valores e auxiliar na construção da imagem. É interessante mencionar o lançamento “Já é primavera” como um símbolo relevante do ECI Portugal, tendo em conta o primeiro anúncio com esse slogan em 1960 para comunicar o início da nova coleção de primavera/verão ainda em Espanha, mantendo uma tradição e permanecendo até os dias atuais como parte da sua identidade.

Já o evento “Hora do planeta ANP|WWF 2021” contou com 2 postagens. Resumidamente, a “Hora do Planeta” trata-se de um movimento global que une pessoas e empresas em todo o mundo para mostrarem o seu compromisso com o planeta, apagando as luzes por uma hora numa tomada de posição contra as alterações climáticas. Esse movimento é coordenado pela ANP|WWF, uma ONG que tem sua missão baseada na conservação da biodiversidade nacional, ecossistemas florestais, biodiversidade marinha, ecossistemas de água doce e recursos hídricos. Ao envolver-se e demonstrar apoio às iniciativas como a em questão, o ECI Portugal expressa o seu comprometimento com o meio ambiente – os amigos do ambiente.

4.1.5 Eixo temático “Serviços”

Em seguida, pode-se visualizar o eixo temático “Serviços” na Tabela 6.

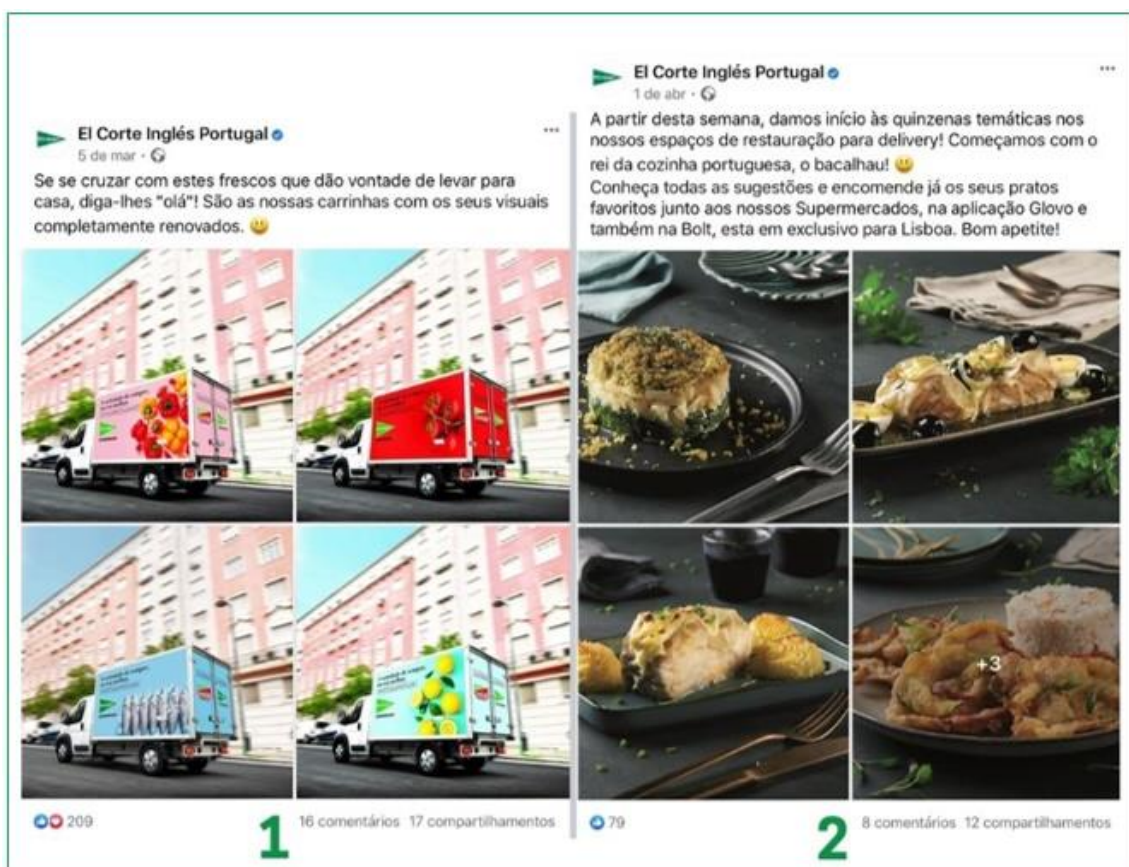
Tabela 6 – Eixo Temático “Serviços”

Eixo Temático	Março de 2021 Nº de posts	Abril de 2021 Nº de posts	Nº total de posts
Serviços	5	3	8

Fonte: Elaborada pela autora.

Neste eixo temático observa-se *posts* que falam sobre alguns dos serviços encontrados no ECI Portugal, alguns já disponíveis a mais tempo como o *click & car* e a entrega do supermercado a domicílio. Outros recém-criados no período do recorte como o El Corte Inglés Plus, aplicativo do supermercado e entrega de pratos preparados pelos aplicativos Glovo e Bolt Food. Assim, para representar o todo, a Figura 12 exhibe os *posts* com maior interação do público.

Figura 12 – Posts do eixo temático “Serviços”



Fonte: Elaboração da autora a partir dos *posts* do Facebook entre Março e Abril de 2021.

O *post* nº 1 da Figura 12 refere-se aos novos caminhões de entrega do supermercado, atingindo 209 reações (*like* e *love*), 16 comentários e 17 compartilhamentos.

Depois, vê-se o *post* nº 2 com 79 likes, 8 comentários e 12 compartilhamentos. O *post* sobre

o serviço de pratos preparados do supermercado que, além possuir opções temáticas, podem ser solicitados por meio de aplicativos de entrega a domicílio. Os dois *posts* utilizaram o texto, imagem e *emoticon* como recursos de comunicação.

Este eixo temático é pertinente pois retrata um dos valores mais ressaltados pela empresa, o Serviço. Logo, comunicar os serviços disponíveis é primordial. Como apresentou-se na parte teórica deste estudo, os serviços fazem parte da identidade de uma empresa/organização e seus colaboradores são um vínculo importante para transmitir os seus valores, principalmente tratando-se de uma marca corporativa (Balmer & Gray, 2003; Balmer & Greyser, 2003), buscando obter êxito no cumprimento da missão. Apesar desse estudo não ter o objetivo de verificar se os serviços oferecidos obtem sucesso na prática, faz parte do objetivo verificar se estão sendo comunicados baseados na sua relevância para identidade.

Percebeu-se que a empresa busca adicionar serviços aos seus grandes armazéns, assim como declarou a diretora de comunicação na entrevista realizada. Contudo, em comparação aos outros *posts* já mencionados nesta pesquisa, considerando a quantidade de serviços identificados no *website* e a importância declarada, verificou-se que o tema ganhou pouco espaço na página do ECI Portugal no Facebook, alguns dos *posts* tendo um caráter meramente informacional.

4.1.6 Eixo temático “Espaço”

No eixo temático “Espaço” foram compilados *posts* que dizem respeito ao espaço físico do ECI Portugal como pode-se observar na Tabela 7.

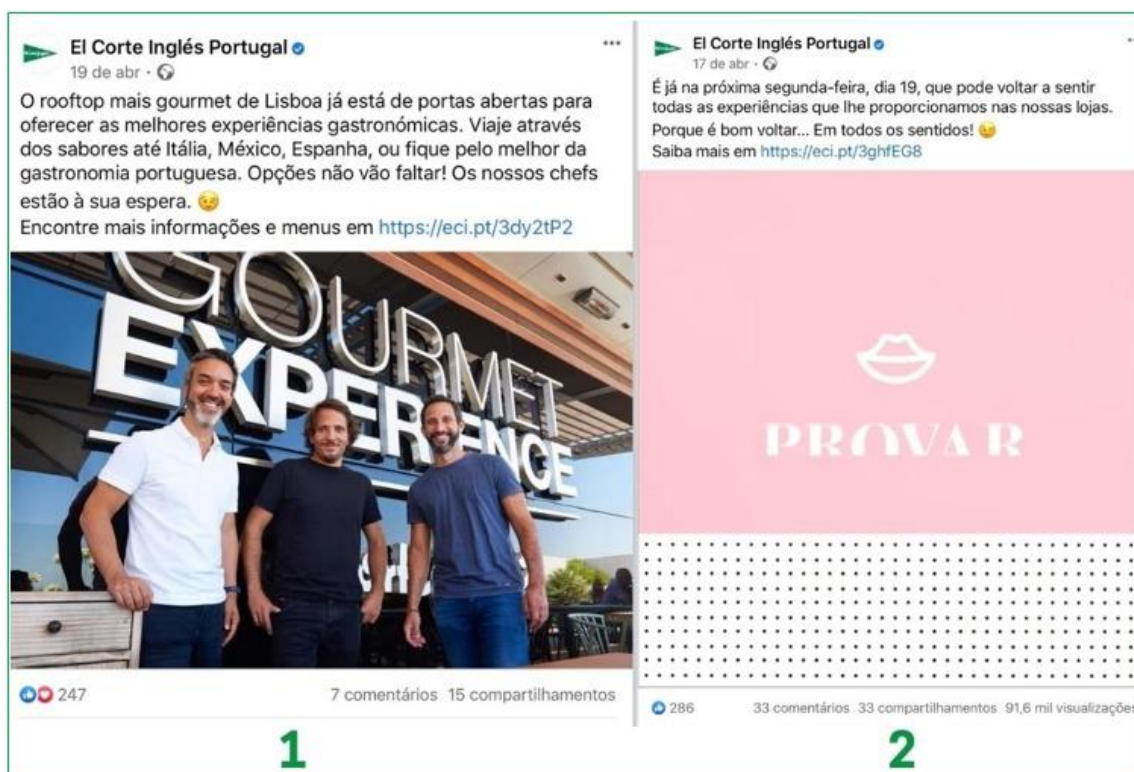
Tabela 7 – Eixo Temático “Espaço”

Eixo Temático	Março de 2021 Nº de <i>posts</i>	Abril de 2021 Nº de <i>posts</i>	Nº total de <i>posts</i>
Espaço	2	5	7

Fonte: Elaborada pela autora.

Foram agrupadas postagens sobre o retorno do funcionamento ECI por completo (após suspensão de algumas medidas de restrição devido a pandemia do Covid-19); o espaço do cinema; o *Gourmet Experience* e atualizações do horário de funcionamento.

Figura 13 – Posts do eixo temático “Espaço”



Fonte: Elaboração da autora a partir dos posts do Facebook entre Março e Abril de 2021.

O post nº 1 da Figura 13 é sobre o espaço *gourmet experience* localizado no último piso do ECI e possui uma vista da cidade. Nele encontra-se diversas opções de restaurantes especializados, com chefes renomados e estrela Michelin¹¹. Na imagem vêem-se os chefes Henrique Sá Pessoa, Kiko Martins e José Avillez que são nomes conceituados da alta-cozinha portuguesa. A publicação recebeu 247 reações positivas (*likes* e *amei*), 7 comentários e 15 compartilhamentos.

A seguir, o post nº 2 da Figura 13 refere-se ao retorno do funcionamento da loja na sua totalidade. O áudio-vídeo faz referência aos cinco sentidos humanos, o olfato, a audição, o paladar, a visão e o tato. A postagem obteve 286 *likes*, 33 comentários, 33 compartilhamentos e 91,6 mil visualizações.

Com os trechos dos textos “O rooftop mais gourmet de Lisboa já está de portas abertas para oferecer as melhores experiências gastronômicas” e “pode voltar a sentir todas as experiências que lhes proporcionamos nas nossas lojas” pode-se perceber a associação da qualidade e das experiências que o ECI busca proporcionar aos clientes. Os espaços físicos – a arquitetura – também

¹¹ Prêmio da culinária mundial, as estrelas Michelin são concedidas aos melhores restaurantes do mundo. Lista com os restaurantes portugueses com estrela Michelin em 2021, disponível em <https://www.publico.pt/2020/12/14/fugas/fotogaleria/restaurantes-portugueses-estrelas-michelin-2021-403969>

são pensados para comunicar a identidade da empresa, segundo Gray e Balmer (1998).

4.1.7 Eixo temático “Sustentabilidade”

No eixo temático “sustentabilidade” foram agrupados *posts* que tinham como características principais a preocupação e ações voltadas para a sustentabilidade, como a moda sustentável; as certificações PEFC e FSC¹²; o Dia Mundial da Água e a preocupação de possuir artigos que contribuem para a redução do consumo de água; projeto do ECI que vai valorizar 90% dos resíduos. Esses podem ser visualizados na Tabela 8.

Tabela 8 – Eixo Temático “Sustentabilidade”

Eixo Temático	Março de 2021 Nº de <i>posts</i>	Abril de 2021 Nº de <i>posts</i>	Nº total de <i>posts</i>
Sustentabilidade	4	1	5

Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 14 mostra o *post* nº 1 sobre o Dia Mundial da Água, ressaltando a importância de utilizar o recurso de forma mais eficiente. Desta forma, mencionam “No El Corte Inglés, procuramos cada vez mais propostas de artigos que contribuem para reduzirmos o consumo de água, quer na sua produção ou na sua utilização” e finalizam o texto com um *link* com sugestões de produtos. O *post* recebeu 23 *likes*, nenhum comentário ou compartilhamento.

¹² São certificações florestais e, por sua vez os rótulos associados, fornecem uma garantia de responsabilidade ao consumidor, permitindo identificar e escolher produtos provenientes de uma gestão florestal responsável e sustentável.

Figura 14 – Posts do eixo temático “Sustentabilidade”



Fonte: Elaboração da autora a partir dos posts do Facebook entre Março e Abril de 2021.

Já no *post* nº 2 da Figura 14, observa-se a matéria jornalística intitulada “Resíduo zero: El Corte Inglés implementa projeto que vai valorizar 90% dos resíduos”. No texto declaram preocupação com o futuro e o planeta, uma promessa de respeito pelo ambiente que guia as ações, decisões e investimento da empresa em prol deste compromisso. Mencionam, ainda, o relatório do ambiente do El Corte Inglés, o que pode ser visto como um fator positivo, pois a transparência é uma dimensão fundamental para construir e manter uma reputação favorável (Fombrun & Van Riel, 2004). A publicação recebeu 222 reações positivas (*likes* e *love*), 1 comentário e 41 partilhações.

Portanto, verificou-se que o ECI Portugal procura comunicar as suas iniciativas como amigos do ambiente, na busca de serem uma empresa responsável com as questões ambientais. Uma preocupação que tem se mostrado cada vez mais importante, dado que faz parte das expectativas sociais (Berens & Van Riel, 2004), num contexto em que a respeitabilidade ambiental tem se tornando uma necessidade geral e uma nova forma de consumo (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010). Sendo de grande relevância o comportamento corporativo e o posicionamento sobre as grandes questões (Balmer, 2002).

4.1.8 Eixo temático “Doações”

O eixo temático contido na Tabela 9 agrupou *posts* de doações às instituições de solidariedade social como a cruz vermelha, banco alimentar, entre outras.

Tabela 9 – Eixo Temático “Doações”

Eixo Temático	Março de 2021 Nº de <i>posts</i>	Abril de 2021 Nº de <i>posts</i>	Nº total de <i>posts</i>
Doações	0	3	3

Fonte: Elaborada pela autora.

Assim, na Figura 15 pode-se visualizar o *post* nº 1 com a matéria jornalística “El Corte Inglés entrega três toneladas de frango ao banco alimentar”, obtendo 344 reações positivas (*likes* e *love*), 22 comentários e 18 compartilhamentos. No texto declaram “Mantemos contacto regular com as instituições que apoiam quem mais precisa, com o objetivo de conhecer em primeira mão as suas necessidades”.

O *post* nº 2 da Figura 15 fala sobre as contribuições através do IRS – Imposto sobre Rendimento das Pessoas Singulares – onde o ECI convida os seguidores a adicionarem a opção de doação para instituições de solidariedade social, direcionando assim 0,5% do IRS. Assim, o *post* sugere três instituições que costumam receber o apoio da empresa, recebendo 16 *likes*, 1 comentário e 2 compartilhamentos.

Figura 15 – Posts do eixo temático “Doações”



Fonte: Elaboração da autora a partir dos *posts* do Facebook entre Março e Abril de 2021.

Este eixo temático também tem conexão com as expectativas sociais, onde a empresa contribui para diminuir ou amenizar as injustiças sociais e econômicas. O que se torna significativo numa sociedade que busca por significados, por valores e preocupações sociais (Atkin, 2004). Esta visão da sociedade e dos consumidores traz responsabilidades para as marcas. Não basta atenderem as necessidades pessoais do cliente, precisa-se buscar fazer a diferença no meio em que se encontra, visando tornar o mundo melhor a cada dia. Logo, verifica-se a comunicação do relacionamento e vínculo com a sociedade que integra os princípios declarados pelo ECI Portugal.

Adiante, para melhor visualizar e entender os recursos de comunicação utilizados em todos os *posts* do recorte, a Tabela 10 segue o modelo estabelecido por Capriotti, Zeler e Oliveira (2019).

Tabela 10 – Formatos dos recursos de comunicação utilizados nos *posts*

	Posts Março/2021	Posts Abril/2021	Total
Gráfico (textos, imagens e <i>emoticons</i>)	Texto: Todos os <i>posts</i> Imagem: 42 <i>Emoticons</i> : 50	Texto: Todos os <i>posts</i> Imagem: 34 <i>Emoticons</i> : 42	Texto: Todos os 110 <i>posts</i> Imagem: 76 <i>Emoticons</i> : 92
Audiovisuais (imagem animada GIF, áudio-vídeo)	Áudio-vídeo: 15	Áudio-vídeo: 13	Áudio-vídeo: 28
Interativos (<i>links</i> , <i>hashtags</i> , <i>tags</i> de usuários)	<i>Links</i> : 49 <i>Hashtags</i> : 4 <i>Tags</i> : 16	<i>Links</i> : 39 <i>Hashtags</i> : 5 <i>Tags</i> : 4	<i>Links</i> : 88 <i>Hashtags</i> : 9 <i>Tags</i> : 20

Fonte: Dados coletados manualmente e a tabela elaborada pela autora de acordo com Capriotti, Zeler e Oliveira (2019)

Os resultados para os recursos de comunicação mostram diferenças significativas. Em relação ao formato, os recursos gráficos são os mais utilizados pelo El Corte Inglés para divulgar o conteúdo no Facebook. Todos os *posts* têm texto (100%), e as imagens fixas são as mais escolhidas para acompanhá-los (69% aproximadamente). Os *emoticons* também estão inseridos de forma frequente (83,6% aproximadamente). Por outro lado, foi identificado que os recursos audiovisuais são os menos utilizados no conteúdo em comparação ao uso de imagens, sendo utilizado apenas o áudio-vídeo (25,4% aproximadamente), as imagens animadas ou GIF não são utilizadas.

Já os recursos interativos como *links*, *hashtags* e *tags* de usuários também são utilizados. Os *links* possuem presença constante nos *posts* da empresa (80%). As *tags* de usuários em comparação aos links foram menos utilizados (18,1%), entretanto as *hashtags* são minimamente utilizadas (8,1%).

Na Tabela 11 pode-se visualizar os números totais do recorte Março e Abril de 2021. Onde o mês de março teve um número de interações maior do que o mês de abril.

Tabela 11 – Números Totais: Média de *posts*, engajamento e crescimento de seguidores.

	Março/2021	Abril/2021
Total de Seguidores	452 mil	453 mil
<i>Engagement</i> – Engajamento	0,23%	0,16%
Nº de <i>posts</i>	64	48
Média de <i>posts</i> por dia	2,1	1,6
Nº de likes – Curtidas	30 mil	20 mil
Nº total de reações, comentários e compartilhamentos	32 mil	22 mil
Nº de comentários	798	657
Interações em <i>Posts</i>	0,11%	0,10%
Crescimento de seguidores por semana	0,043%	0,035%
Total do crescimento de seguidores	865	673
Crescimento dos seguidores em percentagem	0,19%	0,15%

Fonte: Dados extraídos através da plataforma de mensuração de redes sociais FanPage Karma.

Ao comparar os eixos temáticos e suas interações sobre o conteúdo, a identidade e valores do El Corte Inglés Portugal. Verificou-se que os de “Produtos”, Informações e Entretenimento”, “Campanhas Sazonais” e o “Espaço” tiveram mais reações, comentários e compartilhamentos. Ao que parece entendível pelo fato da empresa ter um número maior de publicações como essas, com exceção do eixo temático sobre

o “espaço” que não contou com tantos *posts*. Por outro lado, os de “Eventos” e “Serviços” tiveram menos interações, assim como parte dos *posts* de “Sustentabilidade” e “Doações”. Ao falar de sustentabilidade, houve apenas 1 *post* (de 5 *posts*) com um número relevante de reações e compartilhamentos, da mesma maneira o tema doação, que obteve relevância em 1 *post* (de 3 *posts*).

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a revisão sistemática da literatura foi entendida a importância da comunicação no gerenciamento da identidade corporativa. Uma área com a necessidade de diferentes vertentes disciplinares que auxiliem sua compreensão e gestão. Com características complexas, multifacetadas e multidimensionais, compreendeu-se que a identidade irá refletir a habilidade diferenciadora e particularidades de uma empresa, sendo a somatória de todos os seus mecanismos de representação e simbolismo. Será a sua auto-apresentação, é o nome da empresa, o logótipo, slogan, mas também diz respeito ao design organizacional da empresa, a estratégia, a filosofia e a cultura. Percebeu-se que a empresa/organização precisa seguir um caminho autêntico para criar sua identidade, deve procurar manter sua essência, entendendo suas prioridades, como ambiciona se comportar e como quer ser vista pelos públicos.

Ainda, a revisão de literatura auxiliou a entender a importância da missão, visão e valores da organização para formação da identidade, sendo a identidade organizacional, uma parte integrante da identidade corporativa. Destacou-se a relevância dos valores, pois são as convicções e crenças que guiam todas as ações da empresa/organização, delineando suas atitudes e designando como deve lidar com todos os *stakeholders* e seu meio envolvente. Precisam estar presentes em toda a estrutura e estratégias, promovendo a construção identitária e contribuindo na geração de credibilidade e confiança. Assim, percebeu-se a atenção que a comunicação deve ter ao transmitir suas mensagens para o público interno e externo, pois são ativos que influenciam as associações mentais que os públicos têm, ou seja, a imagem corporativa.

Desta forma, pode-se verificar que a gestão e comunicação da identidade tem influência na imagem corporativa, pois a imagem pode ser sugerida por meio das mensagens passadas. Entretanto, as interpretações estão sempre sujeitas ao processamento interno dos públicos, sendo um aspecto menos “controlável” ou “manipulável” pela empresa/organização. Assim como a reputação, que será a cristalização da imagem ao decorrer do tempo, depende do espaço de entendimento individual, unindo-se ao espaço coletivo de avaliações. Percebeu-se que a reputação é influenciada por fatores externos, como por exemplo a concorrência ou a mudança de comportamento dos *stakeholders*, assim, é dever da comunicação criar ligações e reconstruções cognitivas.

Ao ter como base a cultura digital construída através de avanços tecnológicos, buscou-se compreender quais os novos desafios que marcas/empresas /organizações enfrentam num cenário

de grande conectividade e mudanças comportamentais dos indivíduos. Buscou-se entender quais as estratégias de comunicação num ambiente repleto de informações e interatividade. Verificando como a conectividade alterou as estruturas de poder, antes verticais, hoje horizontais. Onde as marcas e empresas precisam levantar e conduzir diálogos com os seus consumidores. Foca-se na indispensabilidade de trabalhar as relações humanas e a preservação do diálogo, utilizando as redes sociais como meio de comunicação, neste caso em específico. Esses consumidores que buscam empresas que abordem suas necessidades, não só as básicas do consumo, mas de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores.

Então, a comunicação tem papéis fundamentais, de estreitar as relações entre as marcas e clientes, provocando engajamento por parte deles. Na “nova” estrutura, onde o público está no poder, os profissionais da comunicação/marketing podem e devem oferecer experiências que engajem o consumidor. Neste espaço de interação, possuem outros mecanismos para conciliar ideias, conceitos e significados.

Com isto, o estudo buscou entender qual a identidade comunicada pelo El Corte Inglés Portugal na rede social Facebook e como são comunicados os seus valores, os seus princípios, como são mencionados pela empresa.

Ao codificar, categorizar, quantificar e analisar as postagens nos meses de Março e Abril de 2021, os princípios “Sortido” e “Especialização” são os mais comunicados pelo ECI Portugal no Facebook. Foi possível perceber que por mais que conduza o seu conteúdo nas redes sociais, trazendo informações, entretenimento ou até mesmo falando sobre suas responsabilidades sociais e ambientais, disponibiliza *links* para os seus seguidores acederem às diversas opções de artigos dentro da temática ou contexto da postagem.

Ao falar sobre o “Serviço”, muito se pensa em como este princípio guia as ações da empresa e se concretiza no dia a dia junto dos clientes e cada *stakeholder*. A qualidade do serviço na prática e a percepção dos *stakeholders* precisariam e poderiam ser abordadas em um outro estudo, entretanto, coube aqui compreender como o valor “Serviço” é comunicado. Com a análise de conteúdo, verificou-se que os serviços ganham pouco espaço na rede social, considerando os diversos serviços oferecidos pela empresa e a ênfase desse princípio na entrevista realizada com a responsável de comunicação. É um valor que orienta as atividades da empresa, dos colaboradores e podem até ser bem executadas, mas não foi identificada uma divulgação mais abrangente de como esse princípio é valioso para o ECI Portugal, sendo apenas 7,2% dos *posts* dedicados ao tema.

Já ao falar sobre o relacionamento e vínculo com a sociedade, observou-se uma

preocupação em abordar temas diversificados e pertinentes para a sociedade, buscando levar conhecimento, levantar conversas e difundir arte e cultura. Considera o contexto social, econômico e tecnológico. Percebe-se a atenção em escolher temas atuais e importantes, como as conquistas das mulheres e a luta pela igualdade de direitos, a indústria da moda e a sustentabilidade. Para além dos eventos do âmbito cultural, foi observada a participação e o convite para os seguidores também fazerem parte do movimento “A Hora do Planeta”, onde há a intenção de demonstrar o compromisso com o meio ambiente, colocando em pauta as mudanças climáticas e o consumo sustentável.

Ainda sobre os compromissos firmados, os eixos temáticos “Sustentabilidade” e “Doações” poderiam vir a ser sub-eixos de um eixo temático de Responsabilidade Social Corporativa, assim como alguns dos eventos do âmbito cultural, já que buscam difundir arte, cultura e conhecimento de forma gratuita.

Este estudo foi relevante pois buscou estudar sobre a identidade, compreendendo que está relacionada à essência, reflete qualidades que perduram, tem a visão voltada para o futuro e está associada ao que se almeja construir. Estabelecer uma relação de confiança com seus públicos é um bem inestimável, principalmente dentro da cultura digital que se apresenta. Logo, com uma identidade bem estabelecida, essa tarefa se torna muito mais compreensível de ser colocada em prática, já que é sabido qual é a postura e as ações esperadas. Se bem gerenciada, a identidade pode promover a coesão necessária para que a comunicação interna e a externa sejam coerentes, trazendo como resultado uma imagem consistente e uma reputação valiosa ao longo do tempo. Afinal, ela é uma poderosa ferramenta de integração entre as diferentes disciplinas e atividades fundamentais para a ascensão de uma organização/empresa.

Foi apresentada a importância dos valores, pois devem guiar as ações de uma organização, principalmente ao se tratar de uma marca corporativa. Os valores servem como direcionamentos fundamentais para a comunicação interna e, como neste estudo de caso, a externa. No intuito de estimular diálogos, motivar interações e apresentar qualidades diferenciativas.

Por fim, devido à limitação temporal e à extensão da dissertação, não foi possível verificar o conteúdo dos comentários considerando-se esta impossibilidade uma limitação a este estudo. A dissertação foi uma contribuição para área de comunicação estratégica, mas não no sentido de esgotar o assunto e sim motivar outras pesquisas.

Referências bibliográficas

- Aaker, D. A. (1996). *Bulding Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, (7), 263–295.
- Atkin, D. (2004). *O culto das marcas: quando os consumidores se tornam verdadeiros crentes*. Tradução Luís Jorge. Lisboa: Tinta-da-china.
- Balmer, J. M. T. (1995). Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24-46. <https://doi.org/10.1177/030630709502100102>
- Balmer, J. M. T (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 248-291. <https://doi.org/10.1108/03090560110694763>
- Balmer, J. M. T. (2002). Mixed Up Over Identities. *Bradford University School of Management. Working Paper Series* 2/32. https://www.researchgate.net/publication/267777642_mixed_up_over_identities_corporate_identity_bradford_school_of_management_working_paper
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37 (7-8), 972-997. <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Tradução Luís Antero Rego, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Becker H. S. (1993). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: HUCITEC.
- Berens, G., & Van Riel, C. B. M. (2004) Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 161-178. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540218>
- Berger, J. (2014). *Contágio: por que as coisas pegam*. Tradução de Lúcia Brito. Rio de Janeiro: LeYa.
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991) Creating a sense of mission. *Long Range Planning*. 24 (4), 10-20. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90002-6)
- Capriotti, P. (2009). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. *Razón y Palabra*, (70), 1-10. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520478003>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. (4a. ed.) Málaga: IIRP Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. <http://www.bidireccional.net>

- P Capriotti, P., Zeler, I., & Oliveira, A. (2019). "Comunicación dialógica 2.0 en Facebook. Análisis de la interacción en las organizaciones de América Latina". *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1094-1113. <http://www.revistalatinacs.org/074paper/1373/56es.html>
- Caras. Sapo (2015). Desfile de moda ao fim da tarde reúne caras conhecidas no Palácio Palhavã. <https://caras.sapo.pt/famosos/2015-05-30-desfile-de-moda-ao-fim-da-tarde-reune-caras-conhecidas-no-palacio-palhava/#&gid=0&pid=1>
- Castro, G. G. S. (2012). Entretenimento, sociabilidade e consumo nas redes sociais: cativando o consumidor-fã. *Revista Fronteiras: estudos midiáticos*, 4 (2), 133-140. <https://doi.org/10.4013/fem.2012.142.07>
- Chizzotti A. (2006). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Dowling, G. (2001) *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press.
- Dowling, G. (2006). How Good Corporate Reputations Create Corporate Value. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 134-143. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550017>
- El Corte Inglés Espanha. (2021). Informação corporativa. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/>
- El Corte Inglés Portugal. (2021). Quem somos. <https://www.elcorteingles.pt/empresa/quem-somos/>
- El Corte Inglés Portugal. (2021). Informação corporativa. <https://www.elcorteingles.pt/empresa/>
- Facebook. (2021). Perfil oficial do El Corte Inglés Portugal. <https://pt-pt.facebook.com/ElCorteInglesPortugal>
- Ferrari, M. A. (2003) Novos aportes das relações públicas para o século XXI. *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, 24 (39), 53-65. <http://dx.doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v24n39p53-65>
- Fombrun, C.J., & Shanley, M. (1990) What Is in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258. <http://dx.doi.org/10.2307/256324>
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1(2), 5-13. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540008>
- Fombrun, C. J., & Van riel, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.
- Gabriel, M. (2010). *Marketing na era digital*. São Paulo: Novatec Editora.

- Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)
- Grunig, J. E., França, F., & Ferrari, M. C. (2009). *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas - São Paulo*, 35 (3), 20-29.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30. <https://doi.org/10.1108/13563280110381189>
- Jenkins, H. (2009). *Cultura da Convergência*. Tradução Susana Alexandria (2a. ed.). São Paulo: Aleph.
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2014). *Cultura da Conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável*. Tradução Patricia Arnaud – São Paulo: Aleph.
- Keller, K.L. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lévy, P. (1999). *Cibercultura*. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34.
- Olins, Wally (1979). Corporate Identity: The Myth and The Reality. *Adapted from Journal of the Royal Society of Arts*, 127, 209–218.
- Randazzo, S. (1996). *A Criação de mitos na publicidade: Como publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Recuero, R. (2009). *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Van Riel, C. B. (1997). Research in Corporate Communication: An Overview of an Emerging Field. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 288-309. <https://www.semanticscholar.org/paper/Research-in-Corporate-Communication%3A-An-Overview-of-Riel/763582261783ac56e8579c94d356581c826fa2cf>
- Van Riel, C. B.M., & Balmer, J. M.T. (1997), "Corporate identity: the concepts, its measurement and management". *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 340-355. <https://doi.org/10.1108/eb060635>
- Kapferer, J. N. (2008). *New Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed). London and Philadelphia: Kogan Page. https://books.google.pt/books?id=8PoltiB7bicC&pg=PA537&lpg=PA537&dq=Kapferer,+J-N+1998,+Strategic+Brand+Management&source=bl&ots=eZx82ExCWz&sig=ACfU3U0zxICHyHrD_eEBDo-tv7pdu-P7dg&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiKl4Sto9ryAhUH8BQKHboLAc4Q6AF6BAgiEAM#v=onepage&q=Kapferer%2C%20J-N%201998%2C%20Strategic%20Brand%20Management&f=false
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155. <https://doi.org/10.1080/13527260902757530>

- King, S. (1991). Brand-Building in the 1990s. *The Journal of Consumer Marketing*, 8 (4), 43-52. <https://doi.org/10.1108/07363769110035144>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017) *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Markwich, N., & Fill, C. (1997). Toward a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 396-409. <https://doi.org/10.1108/eb060639>.
- Martins, J. C., & Belfo, F. (2011). Métodos de Investigação Qualitativa: Estudos de Caso na Investigação em Sistemas de Informação. *Proelium, Revista da Academia Militar* (14), 39-71. <https://www.researchgate.net/publication/303346737>
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação - Porto Alegre*, 22(37), 7-32.
- Peirce, C. S. (2000). *Semiótica*. Tradução de José Teixeira Coelho Neto. São Paulo: Perspectiva.
- Peppers, D., & Rogers M. (2001) *CRM Series: Marketing 1to1*, (2a ed). São Paulo: Makron Books.
- Pinho, J.B., (1996). *O Poder das Marcas*. (3a ed.) São Paulo: Summus. https://books.google.pt/books?id=xg5xXtXBrBsC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Pompeu, B. (2013). Os significados do consumir em tempos de redes sociais: comprar, vincular, curtir? In Atem, G. N., Oliveira, T. M., & Azevedo, S. T. (Eds), *Ciberpublicidade: discurso, experiência e consumo na cultura transmidiática*. E-papers Serviços Editoriais Lda.
- Rosa, M. (2007). Reputação sob a lógica do tempo real. *Revista Organicom*, 4 (7). <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138943>
- Ruão, T. (2003). As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas. *Caleidoscópio*, SSN 1645-2585, 3, 177–191. <http://hdl.handle.net/1822/2726>
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006* [Tese de doutoramento, Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais]. Repositório da Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/8841>
- Tavares, F. (2003). *Gestão de marca: Estratégia e Marketing*. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Lda.
- Torquato, G. (2002). *Tratado de Comunicação organizacional e Política*. São Paulo: Thomson.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi, 2a ed. Porto Alegre: Bookman.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – “Operational model for managing corporate reputation and image”	5
Figura 2 – “Identity, reputation and stakeholder management”	11
Figura 3 – Logótipo El Corte Inglés 1	32
Figura 4 – Logótipo El Corte Inglés 2	32
Figura 5 – “Já é primavera no El Corte Inglés”	33
Figura 6 – Ética e Responsabilidade/Garantia e Serviço ao cliente	35
Figura 7 – Relacionamento e Vínculo com a Sociedade/Amigos do Ambiente	37
Figura 8 – Posts do eixo temático “Produtos”	46
Figura 9 – Posts do eixo temático “Informação e Entretenimento”	47
Figura 10 – Posts do eixo temático “Campanhas Sazonais”	49
Figura 11 – Posts do eixo temático “Eventos”	51
Figura 12 – Posts do eixo temático “Serviços”	53
Figura 13 – Posts do eixo temático “Espaço”	55
Figura 14 – Posts do eixo temático “Sustentabilidade”	57
Figura 15 – Posts do eixo temático “Doações”	59

LISTA DE TABELAS:

Tabela 1 – Características principais do estudo de caso	31
Tabela 2 – Eixo Temático “Produtos”	44
Tabela 3 – Eixo Temático “Informação e Entretenimento”	47
Tabela 4 – Eixo Temático “Campanhas Sazonais”	49
Tabela 5 – Eixo Temático “Eventos”	50
Tabela 6 – Eixo Temático “Serviços”	53
Tabela 7 – Eixo Temático “Espaço”	54
Tabela 8 – Eixo Temático “Sustentabilidade”	56
Tabela 9 – Eixo Temático “Doações”	58
Tabela 10 – Formatos dos recursos de comunicação utilizados nos posts	60
Tabela 11 – Números totais: Média de posts, engajamento e crescimento de seguidores	61

APÊNDICES

Entrevista realizada com a diretora de comunicação.

- 1- Na sua concepção, quais são os principais componentes da Identidade Corporativa do ECI? (como foi a construção a identidade corporativa?)

Temos que distinguir aquilo que é o ECI Portugal daquilo que é o que ECI Grupo, porque se formos falar dos principais componentes da Identidade Corporativa do ECI tem a ver com os seus valores e com a sua missão, mas também com o conjunto de regras não escritas relativamente à atuação a empresa e aqueles que são os seus princípios. Esta é uma empresa com 75 anos e é uma empresa familiar, e como quase todas as empresas familiares, ela bebeu e foi sedimentando um conjunto de valores ao longo de sua história de quase 80 anos, que são de resto já resultado daquela que era a cultura corporativa dos grandes armazéns em que trabalhava o nosso fundador. Ou seja, eu lembro-me quando comecei a tentar perceber de onde é que vinham os valores e os princípios do ECI, encontrei alguns rituais, alguns hábitos, algumas ferramentas que veem desde o tempo em que o ECI nem se quer existia enquanto empresa e o nosso fundador estava ainda em cuba nos grandes armazéns quando começou a sua carreira. Designadamente a forma como as pessoas evoluem dentro da empresa, quais são as suas expectativas em relação entre a empresa e os colaboradores. E que tem que ver com o facto da empresa pertencer na sua grande maioria aos colaboradores, aquilo que é hoje em dia é tão comumente divulgado dentro das empresas que é dar ações aos colaboradores para eles se sentirem responsáveis pelos resultados e serem também premiados por estes resultados. Já no ECI se faz há quase um século ou por outras, já se fazia na empresa antes do ECI e faz dentro do ECI, e há, portanto, carreiras internas que estão muito associadas a isso.

Os valores são os pilares básicos da atuação do ECI são o Serviço, a Qualidade e a Garantia. Aos quais depois foram acrescentados a amplitude do Sortido e também a Modernidade, por isso que o ECI foi adaptando aos vários momentos comerciais e económicos em que viveu. Em Portugal, a história é mais pequena, ainda não fez 20 anos, tá quase a fazer 20 anos. E nós vimo-nos na contingência de querer trazer para Portugal esse conjunto de

valores, esse conjunto de pilares, a Qualidade, o Serviço e a Garantia, a Atenção ao cliente, o Cuidado com cada coisa que se faz e, ao mesmo tempo, trazer, acrescentar aquilo que nós considerávamos para Portugal, para Lisboa que foi a primeira loja, era fundamental. Porque sendo uma empresa muito idiossincrática, muito associada à própria realidade das cidades espanholas onde está, tínhamos o receio que esta “espanidade”, digamos assim, também trouxesse consigo sentimentos antigos que dividem Portugal e Espanha. E nesta matéria, a reputação é muito importante, e o que fizemos foi, desde logo, explicar bem, por todos os meios ao nosso alcance, que o nosso objetivo em Portugal era trazer esses valores, Serviço, Qualidade e Garantia. E a qualidade é a qualidade em tudo, a qualidade dos produtos, das instalações, dos edifícios, da formação profissional que se dá aos colaboradores. E para haver qualidade tem de haver formação, para haver formação tem de haver muita informação, para haver qualidade de serviço tem de haver muita gente a dar esse serviço. A personalização do serviço implica relação concreta entre colaborador e cliente. Desde logo, o ECI não se coaduna com um comércio de autosserviço, onde a relação do cliente com alguém da loja se faz exclusivamente na caixa. Com exceção do supermercado, e mesmo no nosso supermercado temos algum serviço associado, isto é, é possível pedir ajuda. Os serviços complementares, não apenas uma venda assistida, mas uma venda que não termina no momento em que se paga. A pessoa pode vir, perguntar, pode telefonar, deve conhecer os vendedores/colaboradores justamente para se estabelecer essa relação de confiança. A garantia tem também como base esse princípio de qualidade e o serviço exatamente a mesma coisa. De maneira de como nós fazemos, como eu lhe dizia, foi comunicar muito bem esses valores e explicar que com isso o que queríamos era trazer para Portugal o melhor, aqueles valores que fizeram do ECI uma empresa especial. E acrescentar tudo o que pudéssemos da cultura e do saber fazer português. E há muitas coisas, dou-lhe um exemplo, nós recebemos muitos turistas, em Portugal a maior parte das pessoas são políglotas. E, portanto, não precisamos ir buscar pessoas especiais para atender clientes ingleses ou clientes que falam francês ou alemão, pois temos no nosso quadro pessoal pessoas que falam muito bem espanhol, inglês, alemão e conseguimos acrescentar, de fato, valor àqueles que já eram os valores intrínsecos do ECI.

Em termos de reputação, esta ideia de que o ECI contribuiu para dignificar por um lado e para qualificar o comércio na cidade foi muito positiva e foi rapidamente apreendida pelas pessoas, pelos clientes e procuramos reproduzir esses princípios em tudo o que fazíamos, na

publicidade, nos eventos que vamos organizando, seja uma passagem de modelos, seja um lançamento de um livro. Procuramos que o que quer que façamos tenha essa qualidade que gostaríamos de manter e que alguma maneira as pessoas começaram a exigir-nos em troca. Depois em termos de atuação, a coerência é muito importante. Nós não podemos afirmar ser uma empresa preocupada com a qualidade, o serviço e a garantia e depois ser irresponsável do ponto de vista ambiental, por exemplo, do ponto de vista do pessoal. A responsabilidade social corporativa, globalmente considerada, tem de ser vista em todas as suas áreas, em relação à todos os stakeholders e, aqui se quiser o stakeholder em que mais se fala quando se fala em RSC são os acionistas, como é uma empresa familiar acaba por ser aqueles que menos nos preocupa e aquilo que nos exige que mantenhamos esta reputação da empresa, portanto temos uma ação em relação ao ambiente, à cidade em que estamos implementados, o local, às pessoas, os clientes desde logo, a forma como nos relacionamos com os fornecedores, a qualidade do serviço não é apenas, manter esses valores e os princípios e conseguir que esses valores nos definam é um trabalho de todos. Não é um trabalho de todos deste departamento, é um trabalho que só funciona que todos os colaboradores do ECI perceberem que estão numa empresa que preza e que cumpre essas promessas, e, portanto, tem de ser muito coerente. E não é só em relação aos clientes, mas em relação aos acionistas, como já disse, os fornecedores, os compromissos que mantemos com os nossos fornecedores, à cidade, ao ambiente que estamos inseridos, portanto nós olhamos para este universo e sabemos que é neste universo que se constrói a credibilidade da empresa. Se me perguntar qual é a definição, eu diria que é uma empresa um pouco conservadora, não é uma empresa... enfim, não é um unicórnio que acaba de nascer com tudo novo, mas é uma empresa com capacidade de adaptação e inovação. E é por isso que apesar de manter estas tradições todas, ela conseguiu ultrapassar fases como a da explosão das monomarcas, dos centros comerciais, das *category killers*, enfim, de todos esses formatos comerciais, alguns deles já apareceram e já desapareceram, e o grande armazém continua cá com esta magia.”

- 2- Quais adjetivos/características humanas que melhor definem o ECI? E como é que estes se relacionam com os vossos públicos prioritários?

Eu não costumo definir o ECI com características humanas, mas como o ECI é feito de pessoas e é uma empresa que depende muito da sua mão de obra, dos nossos colaboradores, há empresas maiores que o ECI tem muitos menos colaboradores, e para mantermos esta identidade precisamos de muitos colaboradores. Eu diria que somos sérios, atentos, a atenção ao cliente e o sentido de serviço são as características que nos definem quanto empresa, o cliente de fato é a nossa prioridade. E para sermos sérios e corretos com os clientes temos que ser tudo aquilo que lhe disse antes, temos que ser sérios com os nossos fornecedores, com os outros stakeholders. Mas também queremos ser outras coisas, queremos ser atrevidos, queremos ter capacidade de surpreender e podemos fazê-los das mais diversas formas, dou-lhe um exemplo: há pouco tempo criamos esse novo espaço Gourmet Experience, que é inovador, é atrevido até... pôr chefes com estrela Michelin num sítio acessível à toda gente é uma forma atrevida de apresentar a alta cozinha. E, portanto, nós não abdicamos também dessa capacidade de surpreender as pessoas, nunca hostilizando aquele público mais conservador e que exige de nós aquela qualidade e aquele serviço que nós prometemos. Ou seja, nós vamos acrescentando valores, mas procuramos não deixar de ter aqueles que nos fizeram aquilo que somos hoje, isto é, uma empresa credível, com a sua história e sua imponência. É evidente que para construir esta imagem concorrem muitos outros elementos, como seguramente estudaram ao longo do vosso curso, e esses elementos são desde atos simbólicos, os aniversários, quando um colaborador faz 15 anos tem um pin, o fato de ter o seu nome na lapel tem uma razão de ser, nós queremos que ninguém confunda a Caroline com ninguém, é uma pessoa, é tratada como uma pessoa e trata também os seus clientes como uma pessoa individual. Não é apenas a pessoa que lá estava, cada um de nós, a sua individualidade é respeitada e, por sua vez, respeita esta imagem da empresa. O fato de usarmos farda e as instalações terem todas uma arquitetura muito parecida, o fato de as lojas respeitarem um certo padrão em termos de qualidade e estética, tudo isso são símbolos e expressões da identidade do ECI. Dou-lhe outro exemplo, se assim não fosse, a imagem que transmitiríamos, sem nenhum juízo de valor associado, não era esta. Se cada um viesse com a sua roupa de casa, e se estivéssemos de chinelos, de sandálias, de rabo de cavalo ou de piercing, sem nenhum juízo de valor associado, não representaríamos o ECI. E, portanto, a nossa versatilidade é também ela pensada. É evidente de quem está no piso de juventude ou a atender na sessão de bebés ou

de pré-mamãe tem uma farda diferente, tem uma imagem diferente, mais adequada ao público com quem interage, mas está pensado, não acontece por acaso. O fato de estar pensado também transmite uma imagem, é porque nós nos preocupamos, e essa ideia de preocupação e de respeito pelos clientes, ser for coerente, é apreendida.

Bom, públicos prioritários, eu ia dizer urbano, mas não é apenas urbano, nós temos seguimentos A/B, e não os definiria se quer por terem um poder de compra superior, diria que quem têm um nível de exigência superior. Porque é quem consegue valorizar estas características diferenciadoras que o ECI tem. Para alguém que não é sensível à estética, ao serviço, que não tem necessidade de apoio na venda, que não tem necessidade de se sentir mimado quando vai as compras, de ter a temperatura e o ambiente vigiados, então não vai valorizar nenhuma das nossas características, se não vai valorizar nenhuma das nossas características, independentemente do seu poder de compra, não nos vai escolher, ou pelo menos, não nos vai escolher de uma forma consciente. O nosso público valoriza todas essas coisas, valoriza todas as diferenciais que nós conseguimos manter.

Como nos relacionamos? Assim, queremos acrescentar público, permanentemente, estamos sempre a pensar como conseguir atrair novos segmentos. E para isso, vamos também acrescentando novas sessões, novos serviços, já lhe dei o exemplo do Gourmet Experience, posso agora lhe dar o exemplo de Lisboa que acrescentou uma zona de luxo que tem como objetivo atrair consumidores de luxo, no piso 0 e piso 1, essas marcas de luxo têm como objetivo atrair um público de turistas e residentes que têm esses hábitos de consumo mais exclusivos, digamos assim. Portanto, é também um novo público que queremos atrair. Isto sem nunca hostilizar o nosso cliente habitual, porque a fidelização dos clientes é muito importante pra nós.

Somos um grande armazém, e, portanto, nós temos vários segmentos identificados. Temos comunicação para cada um desses segmentos. Temos segmento de luxo agora graças à esta oferta que também conseguimos acrescentar, que tínhamos percebido que tínhamos essa possibilidade de conseguirmos atrair o segmento de luxo. Temos fidelizados estes clientes urbanos que começaram por se fidelizar com o supermercado, com a qualidade e exclusividade dos produtos do supermercado, e depois foram adotando muitas marcas que nós temos e hoje em dia são cliente fidelizados das nossas marcas. Temos também um

público jovem com características muito específicas. Temos um público gourmet, um público amante do desporto por exemplo. Ou seja, nós temos comunicação específica para cada um dos segmentos, e temos depois uma comunicação mais genérica das grandes campanhas e dos grandes momentos. Procuramos também estar muito associados à cultura, não porque o público da cultura, ou se quiser este segmento, digamos assim, mais atento à cultura, seja por excelência o cliente mais valioso para o ECI, não é, mas atrai o cliente mais valioso para o ECI. E essas pessoas têm essa capacidade de influenciar, de atrair, e de nos ajudar a posicionar onde queremos estar, que é uma loja associada a esses princípios que falei.

3- Quais atividades/planos estão em andamento para manter positiva/valiosa a Reputação Corporativa do ECI? (os clientes como grupo de interesse principal)

Nós sempre tivemos uma preocupação de RSC muito grande, aliás, o nosso fundador tinha uma frase que usamos sempre que é “devolver à sociedade uma parte do que ela nos dá”. Portanto, sempre procuramos ter uma ação social não só de beneficência, mas de intervenção, discreta, mas eficaz e, mais uma vez, coerente. E temo, desde sempre, também na área da cultura, do desporto, do desporto coletivo, a forma como nos relacionamos com os grupos de interesse exatamente a mesma forma. Somos uma empresa muito cumpridora das regras e discreta também. Não há no ECI nenhuma figura, digamos assim, conhecida por aparecer em todo lado. Somos discretos e isto tem a ver, mais uma vez, com a nossa cultura da empresa.

Com isto tudo, a reputação ela tem sido medida de forma profissional há alguns anos. Há um sistema, mais ou menos homologado e reconhecido, chamado *RepTrak*, não sei se conhece, é um código de reputação que é, mais ou menos, reconhecido pela maior parte das empresas e que nos diz, nas várias áreas, onde é que a empresa é mais e menos reconhecida e onde é que a reputação é mais forte. É muito engraçado, nós não somos uma empresa líder de mercado, porque só temos duas grandes lojas (aqui em Portugal, estou sempre a falar de Portugal), ao contrário de outras empresas têm 20, 40, 50 grandes lojas em Portugal. Nós não somos líder de mercado, e, no entanto, em termos de reputação, temos mantida essa credibilidade. Para isso também contribuiu a circunstância de termos

conseguido, ao longo desses 20 anos, ultrapassar os momentos de crise de uma forma mais ou menos serena, não tivemos nenhuma crise de reputação que nos custasse demasiado, de vez em quando temos alguns problemas que não pretendo mitigar. Temos mantido essa reputação positiva.

4- Como tem sido realizada a análise da Reputação Corporativa por parte do ECI?

A reputação é avaliada através desse instrumento (*RepTrak*). Nós fizemos separadamente em Portugal, mas agora temos usado a mesma empresa, que é uma consultora, que está a fazê-lo em Espanha e faz também Portugal. Eles têm um quadro permanente de pessoas de todas as áreas, a imprensa, clientes, não clientes. Há um conjunto de critérios que é o mesmo em todos os países onde se faz este *RepTrak*. E a nossa reputação, no nosso caso, tem se mantido muito estável ao longo dos anos. O que é qualquer coisa que consideramos positivo, porque é isso mesmo que nós procuramos cultivar, esta estabilidade.

5- Quais as estratégias de comunicação/marketing foram utilizadas para associar o conceito de Exclusividade à marca ECI?

Ao longo dos anos têm sido muitas, mas a primeira, e talvez mais importante, que ainda se mantém de resto, é o fato de sermos o único grande armazém em Portugal. Não há outro. Existiram os grandes armazéns do Chiado há muitos anos que arderam, mas quando o ECI inaugurou passou a ser, em Portugal, o único grande armazém. (...) Temos o Harrods em Londres, o Selfridges, nos Estados Unidos existem vários grandes armazéns. O facto de nós sermos um formato comercial único, uma loja de departamentos, não somos um centro comercial. Isto não é um sítio onde há várias lojas cada uma com a sua maneira de ser, o seu serviço e atendimento. Aqui, quando nós inauguramos costumávamos dizer “nós aqui podemos trocar um bife por um casaco, e uns sapatos por uma torradeira”, porque tudo é ECI. E a mesma pessoa pode lhe vender a torradeira, os sapatos e o bife. É uma única loja que vende isto tudo, 200 departamentos. É evidente que depois existem marcas, zonas específicas que estão afetas àquela marca, mas não são lojas, não têm de abrir uma porta e lá têm pessoas que falem uma outra língua. Mesmo os colaboradores externos são sujeitos

ao mesmo tipo de formação que os colaboradores internos, e devem respeitar os mesmos valores da empresa porque trabalham cá dentro e cá dentro representam o ECI, além de representarem a sua marca.

Essa estratégia de diferenciação, mais do que uma estratégia, é utilizar uma característica que é preexistente, que é a circunstância de sermos um grande armazém, portanto, foi só agarrar nisso e relembrar as pessoas que não há um outro grande armazém.

Portanto, a exclusividade está imediatamente garantida. Mas quando me pergunta de exclusividade é evidente que está a acrescentar algo mais. Está a acrescentar a ideia de aspiracionalidade, ou seja, de que é um sítio aspiracional. Sabe que nós queremos ter tudo para toda a gente, temos preço de arranque que são competitivos com as lojas mais competitivas do mercado, e temos produtos de luxo que têm os valores das marcas de luxo em qualquer outro sítio, aliás, são os mesmos valores. No entanto, gerou-se a ideia de que somos caros. Nós nunca combatemos frontalmente essa ideia, porque os nossos clientes sabem que não somos caros. Isto é, alguém que nunca tenha sido confrontado com o preço de um vestido de uma marca de luxo, se calhar, acha incrível. Mas quem sabe o preço daquele vestido, não acha nem incrível, nem deixa de achar, pois sabe que este é valor aqui ou em Paris.

E os nossos clientes, que queremos fiéis, permanentes, sabem que a relação qualidade/preço no ECI é favorável na maior parte das vezes. Seja no supermercado, por exemplo, eu vou estando atenta aos estudos da Nielsen e há supermercados com fama de baratos que são muito mais caros que nós, percentualmente.

O quê que nos dá essa imagem de caro? Como temos um sortido muitíssimo mais alargado do que todas as outras, em cada um dos departamentos, ou seja, na nossa área de decoração temos mais marcas e mais oferta do que qualquer outra loja de decoração que só tem normalmente a sua própria marca. Nós temos a nossa marca mais as marcas que chamamos para completar a oferta. No supermercado, devemos ter 3 x as referências que tem um outro supermercado de igual dimensão. Ou seja, temos um sortido, que é o termo técnico, mais amplo e mais profundo do que qualquer outra marca. Isso quer dizer, que por exemplo, dentro da garrafeira existem vinhos muito muito muito caros, mas o vinho corrente tem exatamente o mesmo preço que tem em qualquer outro supermercado. Portanto, criou-se esta ideia.

Esta ideia nunca foi frontalmente combatida, digo isto muitas vezes, isto é, a comparação Like to Like, o ECI não é caro, porque essa associação normalmente é feita por clientes que sabem que não é assim. Mas de alguma maneira, se destacam por essa imagem de irem ao um sítio onde as coisas têm... (uma qualidade e padrões altos #complementado por mim e a entrevistada concordou com a minha complementação#).

(...) E depois, a nossa Identidade corporativa tem uma imagem muito clara, muito reconhecível, que são os nossos triângulos e o nosso triângulo verde, a nossa assinatura, tudo isso são elementos constitutivos da identidade. Que permitem identificar e permitem a senhora saber que com aquele papel de embrulho não estava a oferecer apenas as bolachas, estava a dar um conjunto de valores associados à empresa.

Para além do nosso formato, procuramos também passar aqueles valores como elementos constitutivos desta exclusividade. Isto é, o fato de nós termos um serviço personalizado, de nos preocuparmos permanentemente em atualizar a oferta, ter tudo, todos os produtos que preenchem a gama para satisfazer o cliente. Portanto, essa ideia de ter uma oferta global também está associada a ideia de exclusividade. Depois as coisas que lhe disse que fazemos sempre, seja no desfile, na apresentação, que é colocar Qualidade em tudo (exemplo das arquiteturas da loja). Mas também noutros segmentos, por exemplo, a forma como tratamos os resíduos. Porque se tivemos qualidade em tudo, “mas, entretanto, se descobrir que o ECI usa um vazador pra ser barato tratar de seus resíduos”, não, nós gastamos muito dinheiro para tratar dos nossos resíduos, para garantir que os nossos resíduos não aumentem a nossa pegada ecológica.

A nossa garantia também é fundamental, pois permite não colocar em causa a qualidade. Ninguém é perfeito e falhamos muitas vezes, também temos que saber em como dar a garantia e que tudo faremos para não repetir a falha, por um lado, ou pra ressarcir a pessoa da falha daquele produto ou serviço. E, portanto, pedir desculpa, substituir, devolver, etc.

- 6- Quais as estratégias de comunicação/marketing foram utilizadas para cultivar o sentimento de Pertença junto do *stakeholder* – clientes?

A comunicação e o marketing embora funcionem juntos, têm objetivos diferentes. O marketing no ECI está muito vocacionado para a comunicação de campanhas de promoções, de produtos de determinados departamentos, início de estação, lançamento moda primavera, novas coleções de casa, enfim... podem ser campanhas verticais que abrangem toda a loja e toda a oferta, e campanhas setoriais (só de moda, só de alimentação ou cultura e lazer).

No entanto, comungam de uma mesma linguagem, o marketing recorre muito às imagens qualificadoras da oferta, utilizam bons fotógrafos, bons filmes, boas atrizes, que transmitam os nossos valores. Em termos de comunicação institucional, somos discretos, damos toda a informação e de uma forma correta, mas não somos ostensivos na forma que comunicamos. Por outro lado, somos disponíveis na informação.

Ao longo desses 20 anos, não creio que haja momentos em que os nossos interlocutores tenham duvidado da nossa honestidade e da forma de como nós nos comportamos. Mesma em alturas de crise como esta que estamos a viver.

- 7- Qual o sistema de valores do ECI? Como são comunicados?

Tudo o que o ECI faz, faz assinando com Serviço, Qualidade e Garantia sempre. E depois acrescentamos a inovação e neste momento aposta nas vendas online, na omnicanalidade, etc. Tem a ver com esse compromisso de permanente atualização, mas sempre assente nestes três pilares. E atenção permanente num sortido completo e qualificado.

- 8- Quais são os meios de comunicação mais utilizados para divulgar o ECI? (Dizer os 5 mais importantes)

Nós divulgamos o ECI de duas maneiras, por um lado através das estratégias de marketing e das nossas campanhas de comunicação. O marketing, não fazemos muita campanha institucional, exceto naqueles momentos em que se fazem grandes campanhas verticais como será o Natal, os saldos, o lançamento de novas estações que, de alguma maneira, marcam o início do novo ciclo comercial. Mas depois institucionalmente, nós não temos

tradição de fazer grandes campanhas institucionais, mas fazemos eventos e atos que têm repercussão pública e, muitas vezes, nacional. Somos também muitas vezes chamados a falar de momentos que marcam novas épocas do ponto de vista comercial. No Natal é frequente as televisões virem saber o que os portugueses querem comprar e escolhem o ECI para vir fazer as suas entrevistas. Como se fazem muitos eventos aqui, acabam por ter repercussão e as pessoas ficam a saber que foi no ECI escolhido, porque o ECI conseguiu a Reputação necessária para ser um sítio apelativo também para quem quer apresentar um produto, uma marca, um livro, uma ideia. E quando digo uma ideia estou a falar das conferências, etc, que, muitas vezes, são feitas aqui.

Portanto, como é que comunicamos os valores? Então, garantindo esta permanência, essa constância na mensagem.

Os meios de comunicação mais usados, depende dos segmentos. Quando é uma campanha vertical, nós procuramos os meios de comunicação social mais tradicionais e mais abrangentes, as televisões, os jornais, as rádios. Depois, consoante os segmentos, na comunicação mais segmentada, dou-lhe o exemplo do turismo, porque é da minha responsabilidade, utilizamos muito o outdoor no aeroporto sobretudo, porque é o sítio de passagem obrigatória para a maior parte dos turistas. Mas também usamos os elétricos tradicionais, usamos o porto de Lisboa, o aeroporto do Porto, usamos revistas específicas, guias. Mas quando queremos comunicar desporto, por exemplo, ou artigos desportivos, utilizamos meios mais da comunicação social ligados ao desporto, jornais desportivos, etc.

Portanto, nós procuramos o público ligado ao nosso segmento, como em tudo. Agora usasse, cada vez mais, e usamos cada vez mais, estamos, infelizmente para a comunicação social tradicional, a desinvestir nos órgãos de comunicação tradicionais e investir, cada vez mais, nas redes, porque aí que se passa hoje grande parte da informação. E, portanto, nós evidentemente, também queremos o maior retorno e vamos investindo cada vez mais nas redes.

Mas dentro das redes elas não são todas iguais. Também comunicamos em diferentes plataformas.

(Dentro deste contexto das redes sociais digitais, foi perguntado o que a Dra. Susana Santos achava que o ECI trabalhava mais a sua comunicação, dentro do Facebook, Instagram ou outro)

Resposta: Depende, nas redes sociais por exemplo, se for uma mensagem de RSC, normalmente utiliza-se o LinkedIn. Ontem assinamos um protocolo com a cruz vermelha, dá notícia no LinkedIn. Mas se lançamos... hoje começam os segundos saldos, vamos para o Facebook. E, provavelmente, para o Instagram também. Vamos lançar um novo catálogo de maquilagem, por exemplo, vamos imediatamente para o Instagram, eventualmente fazem Stories e outros tipos de formatos, mas apelativos para aquele público, para aquele segmento sobretudo também.

Esse é o grande desafio para qualquer departamento de comunicação e de qualquer departamento de Marketing. Aqui partilhamos o desafio com objetivos diferentes. O objetivo do marketing é muito em si mais comercial, o nosso em si é muito mais reputacional, mas o grande drama é sempre o mesmo: qual o melhor meio para chegar ao nosso público alvo, ao nosso *target*. Como lhe digo, no caso da comunicação, e ao contrário do marketing, nós damos uma volta, não vamos diretamente ao target. Se o *target* é o nosso cliente, nós podemos apontar para um *target* composto por figuras que para o nosso target são aspiracionais. Ou seja, se eu quero atrair determinada imagem ou pessoas que atribuem valor à uma determinada imagem de credibilidade, se calhar, eu vou comunicar com as pessoas que personalizam esses valores e são essas que, depois, me permitem comunicar com o público final.

(Entrou-se no quesito Aspiracional entre públicos e as grandes marcas...)

Resposta: Não posso deixar de falar nisto. Quando as pessoas fazem estágios aqui no departamento de comunicação, eu costumo usar um Triângulo para explicar como é que a nossa Reputação se pode manter. É um triângulo de Aristóteles que tem o Logos, o Ethos e o Pathos. Este triangulo de valores se nós o mantivermos equilibrado, a nossa Reputação mantém-se equilibrada. O que eu quero dizer com isto? O Logos é razão, o saber, o saber fazer. Se não mantivermos uma empresa eficiente, com capacidade de realizar a sua missão

de forma eficiente. Este Logos, a nossa capacidade de saber fazer, isto para simplificar, evidentemente é um bocadinho mais complicado que isto, mas para simplificar, se nós conseguirmos manter a empresa de forma eficiente, capaz de entregar as suas promessas. O Ethos, se for uma empresa coerente, ética, que respeita as pessoas, os seus stakeholders, e sobretudo, as suas promessas, ou seja, não diz uma coisa e faz outra, não promete qualidade e vende gato por lebre. E se conseguir manter estável esse Pathos, esta empatia que nós chamamos de Serviço Personalizado, a capacidade de personalizar o serviço. Se nós conseguirmos manter estes três valores equilibrados, nós conseguimos subsistir em termos de Reputação e de relação com todos os nossos stakeholders, sobretudo, os nossos clientes.

- 9- Que dificuldades são observadas na gestão da Imagem e Reputação Corporativa do ECI?
(A pergunta não foi respondida, foi preciso encerrar a entrevista, mas a Dra. Susana Santos colocou-se à disposição para tirar dúvidas adicionais, para complementar com exemplos ou explicar algo mais detalhadamente por escrito).