

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FAGED
CURSO DE JORNALISMO**

ISABELA CARDOSO FERREIRA

**CASO PUMA: UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS DE POSICIONAMENTO DA
MARCA**

UBERLÂNDIA

2019

ISABELA CARDOSO FERREIRA

**CASO PUMA: UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS DE POSICIONAMENTO DA
MARCA**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) II do curso de Jornalismo da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em jornalismo.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Marques Araújo
Coorientadora: Prof^ª. Dr^ª. Adriana Cristina
Omena dos Santos

UBERLÂNDIA

2019

CASO PUMA: UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS DE POSICIONAMENTO DA MARCA

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) II do curso de Jornalismo da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em jornalismo.

Uberlândia, 10 de dezembro de 2019.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marcelo Marques Araújo
(Orientador - UFU)

Profª Drª. Adriana Cristina Omena dos santos
(Examinadora - UFU)

Prof. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues
(Examinador - UFU)

UBERLÂNDIA
2019

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos neste trabalho não se referem apenas ao período em que passei escrevendo-o, aqui expresso que “o meu muito obrigado” é para todos aqueles que fizeram parte desta minha trajetória na faculdade de jornalismo. Antes de tudo, aos meus pais, Viviane e Turíbio, e aos meus avós, Zaida, Anézia e Cardoso, que sempre me apoiaram e incentivaram. Muito obrigado por me fazerem sentir livre, dona de minhas escolhas e feliz à minha maneira. A minha irmã Júlia, obrigado por ser minha melhor amiga desde sempre.

Aos meus amigos, que conheci antes mesmo da faculdade e que continuam comigo até hoje, sem vocês as coisas não seriam tão divertidas quanto são. Obrigada por estarem sempre presentes e serem minha família de coração.

Às amizades que fiz no curso e na faculdade, encontrar vocês nessa vida, me fez mais feliz. Agradeço a todos os momentos de alegrias que compartilhamos, mas também aos períodos de confusão e cansaço, principalmente nesta fase final que exigiu tanto de nós. A todos os meus amigos: compartilhar a vida com vocês é um prazer.

Ao meu orientador, o professor Marcelo Marques Araújo, obrigado por apoiar e incentivar esse estudo, contribuindo sempre com novas ideias e por me fazer acreditar ainda mais na carreira que eu sempre desejei. A todos os professores que estiveram comigo em algum momento do curso, devo esse momento também a vocês que tanto me ensinaram.

Obrigado por resistirem e continuarem formando futuros jornalistas, mesmo em tempos difíceis...

CARDOSO Ferreira, Isabela. **Caso Puma**: uma análise das mudanças de posicionamento da Puma. 2019. 70 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Jornalismo) - Universidade Federal de Uberlândia, 2019.

RESUMO

O trabalho discute como as mudanças de posicionamento da marca esportiva alemã Puma a mantiveram no mercado e qual foi o papel da comunicação neste processo. Para ser possível desenvolver a temática proposta traçamos como objetivo maior a função de investigar as alterações de posicionamento da Puma e os reflexos delas na permanência no mercado. Também buscamos, com esta monografia, relatar a história da marca e por meio de diversos embasamentos teóricos, apontar alguns conceitos relacionados com a temática. Com esse suporte teórico e por meio de uma análise de conteúdo, investigamos três produtos comunicacionais produzidos pela Puma, a fim de identificar as alterações de posicionamento da marca. As conclusões revelam que houve uma mudança de posicionamento, entretanto, algumas características se repetem. Revelou-se também o papel sensibilizador da comunicação neste caso e também a capacidade de transmissão de ideais, ideias e características da personalidade da marca.

Palavras-chave: Marcas. Reposicionamento. Comunicação. Puma.

CARDOSO Ferreira, Isabela. **Caso Puma**: uma análise das mudanças de posicionamento da Puma. 2019. 70 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Jornalismo) – Universidade Federal de Uberlândia, 2019.

ABSTRACT

The work aims to discuss how the changes in the positioning of the German sports brand Puma kept it in the market and what was the role of communication in this process. In order to be able to develop the proposed theme, we set out as a major objective the function of investigating positioning changes and their reflexes in the permanence in the market. We also seek with the monograph, report the history of the brand and through various theoretical foundations, point out some concepts related to the theme. With this theoretical support and through a content analysis, we investigated three pieces of communication produced by Puma, in order to identify changes in brand positioning. The findings reveal that there has been a change in positioning, however, some features repeat. It also revealed the sensitizing role of communication in this case and also the ability to convey ideals, ideas and personality characteristics of the brand.

Keywords: Brands. Repositioning. Communication. Puma.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Primeira logo oficial da Puma	14
Figura 2 -	Segunda logo oficial da Puma	14
Figura 3 -	Terceira logo oficial da Puma	15
Figura 4 -	Atual logo oficial	16
Figura 5 -	Print do vídeo “Puma Challenge”	42
Figura 6 -	Print do vídeo “Puma Challenge”	43
Figura 7 -	Print do vídeo “Puma Challenge”	44
Figura 8 -	Print do vídeo “Stick Stick Stick”	48
Figura 9 -	Print do vídeo “Stick Stick Stick”	48
Figura 10 -	Print do vídeo “Stick Stick Stick”	50
Figura 11 -	Print do vídeo “Stick Stick Stick”	51
Figura 12 -	Print do vídeo “Stick Stick Stick”	52
Figura 13 -	Print do vídeo “Stick Stick Stick”	52
Figura 14 -	Print do vídeo “Stick Stick Stick”	53
Figura 15 -	Print do vídeo “Puma Performance”	58
Figura 16 -	Print do vídeo “Puma Performance”	59
Figura 17 -	Print do vídeo “Puma Performance”	60
Quadro 1 -	Matriz Comunicacional I	44
Quadro 2 -	Matriz Comunicacional II	54
Quadro 3 -	Matriz Comunicacional III	61

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO	08
2. IRMÃOS DASSLER: DA RIVALIDADE AO SURGIMENTO DA PUMA	11
2. 1 Puma 71 anos: Uma trajetória de transformações	12
3. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM SUA COMPLEXIDADE	18
3.1 As dimensões da comunicação organizacional	20
3.2 A importância da comunicação para as marcas	23
3.2.1 A relevância na criação de relacionamentos	23
3.2.2 A relevância na construção da marca	25
4. O QUE SÃO E O QUE COMPÕE AS MARCAS	28
4.1 Um novo modo de construir marcas: branding	30
4.2 Tornando-se amadas: a relação afetiva das marcas com o público	32
4.3 A necessidade de mudança: Reposicionamento	34
4.3.1 O reposicionamento da Puma	37
5 UMA ANÁLISE EM TRÊS TEMPOS: O CASO PUMA	39
5.1 Percurso metodológico	39
5.2 A Puma em três tempos	40
5.2.1 Puma Challenge - Ano de 1998	41
5.2.2 Stick Stick Stick - Ano de 2008	47
5.2.3 Puma Performance - Ano de 2018	56
5.3 Considerações gerais da análise	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	68

1 INTRODUÇÃO

É possível notar a relação, até mesmo curiosa, entre as pessoas, produtos e marcas. É também um tanto peculiar a percepção que produtos de higiene, vestuário, equipamentos, alimentos e outros passaram de mercadorias de consumo e se tornaram parte de marcas, que carregam ideias, valores, propósitos e dão aos seus consumidores estilos de vida. A proporção que as marcas tomaram atualmente, conseguindo tornar-se parte do cotidiano das pessoas e também construindo sentidos e relações com esses indivíduos, mostra a evolução pela qual as marcas passaram e também o poder que elas detêm.

Esta monografia surge da vontade de entender a dimensão adquirida pelas marcas e seus efeitos na sociedade. Assim, é importante verificar a questão humana envolvida na construção de sentidos e como a comunicação organizacional está relacionada a tal questão. Para Kunsch (2014) a comunicação, de forma geral, é incomensurável, perpassando esferas públicas e privadas que possuam de alguma maneira grupos sociais. Ao inserir a comunicação no ambiente das organizações, ela torna-se um pilar fundamental, pois carrega fatores humanos e principalmente a subjetividade, carecendo, portanto, de estudos que proponham reflexão sobre o tema.

Atualmente, o consumo também é marcado por essa dimensão humana, caracterizando-se mais pelo engajamento¹, criação de sentidos e valores entre público e marca, do que pela necessidade. Chamamos a atenção também para as mudanças nos ambientes que afetam o consumo, pois assim como o âmbito econômico está em contínua transformação, os valores sociais e atitudes do público também estão afetando diretamente o mercado e as marcas. O cliente moderno, hoje, não é mais atraído por produtos de baixa qualidade ou é convencido por meio de propagandas massivas. Essas pessoas buscam nas marcas diferenciação e também por uma oferta superior de valores e sentidos.

Assim, o que justifica o estudo aqui presente é entender, cientificamente, como as mudanças de posicionamento da marca Puma atendeu a esses novos padrões de consumo e também, o papel da gestão de processos comunicacionais nessas ações. Procuramos investigar, socialmente, quais os sentidos que mobilizam o engajamento, o relacionamento e a atenção das pessoas quando se aproximam de uma marca. Estudar a temática da presente monografia, sob a ótica social, é refletir sobre assuntos, como marcas, comunicação e o

¹ “[...] É visto como um meio para criar relacionamentos que resultem em valor tanto para os consumidores quanto para as empresas”. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/mbamktdigital/4-relatrio-anual-de-engajamento-digital-do-consumidor>. Acesso em: 17 dez 2019.

mercado atual, que estão diretamente ligados à sociedade e, que em maior ou menor grau afetam o ser humano.

A monografia ora apresentada busca compreender com mais enfoque o posicionamento das marcas, em especial o da Puma, e como este transfere valores e sentidos às pessoas e foi se transformando com o tempo. Segundo o site oficial da Puma, a companhia surge em 1948 fundada pelo alemão Rudolf Dassler, na cidade de Herzogenaurach, que após uma separação de negócios com o irmão, decide por fundar sua própria empresa. Mais de quarenta anos após sua criação, em 1993, a Puma inicia diversas ações de posicionamento como alternativa para se recuperar após crises financeiras. Assim, o trabalho propõe-se a entender como o reposicionamento da marca Puma a manteve no mercado e qual o papel da comunicação nesse processo.

Esta monografia traça então objetivos para ser possível chegar a uma resposta ou a outras discussões sobre a indagação proposta. Com uma meta geral de investigar as mudanças de posicionamento da Puma e o reflexo delas na permanência da marca no mercado, o estudo também apresentou outras metas. Especificamente, a pesquisa relata a história da Puma e, identifica as alterações de posicionamento por meio de um corpus de análise composto por um repertório de três vídeos. Para a operação deste trabalho, temos como objetivo realizar uma análise de conteúdo baseada em Bardin (2011). Por meio desse tipo de investigação, buscamos então analisar a mudança de posicionamento da Puma e o papel da comunicação organizacional nessas transformações.

Para ser possível cumprir os objetivos propostos, este trabalho foi dividido em quatro capítulos a fim de contextualizar a temática e apresentar conceitos relevantes ao estudo. Primeiramente, foi relatada a história da marca Puma, o qual constituiu-se no objeto de estudo da pesquisa. Após apresentar a trajetória da marca, o trabalho volta-se a entender conceitos que permeiam a temática da monografia. Assim, a comunicação organizacional, sua importância para marcas e também suas dimensões são tratadas no segundo capítulo. Para entender uma das ideias centrais deste trabalho, as marcas, o terceiro capítulo estuda como elas são construídas, o que seria a ideia de Branding e conceitua as noções de posicionamento e reposicionamento.

Por fim, no capítulo de análise, as mudanças de posicionamento da Puma e o papel da comunicação nelas presente, são investigadas por meio da análise de conteúdo. Foram escolhidas três peças comunicacionais feitas pela marca: “Puma Challenge” em 1998, “Stick Stick Stick”, em 2008 e “Puma Performance”, veiculada em 2018. Os materiais foram

escolhidos com base no ano em que foram publicados com o objetivo de organizar a temporalidade do trabalho, que será explicada de forma mais detalhada no capítulo de análise. Para auxiliar na investigação das peças foram criadas quatro categorias de análise com base em Aaker (2015). Ancorados neste autor, elencamos então “Posicionamento de marca”, “Personalidade de marca” e “Além dos benefícios funcionais” como as divisões em nossa matriz comunicacional, que poderão ser conferidas no último capítulo deste estudo.

2 IRMÃOS DASSLER: DA RIVALIDADE AO SURGIMENTO DA PUMA

Foi da rivalidade entre dois irmãos que surgiram duas das mais conceituadas marcas esportivas do mundo: Adidas e Puma. De acordo com Smit (2007), na década de 1920 o alemão Adolf Dassler, após retornar da guerra para qual foi convocado, viu a situação em que sua cidade natal Herzogenaurach, localizada na Alemanha, se encontrava no cenário pós-guerra. Ainda segundo Smit (2007), o local que antes tinha sua produção voltada ao mercado de calçados, não tinha mais uma manufatura em expansão. Ainda assim, Adolf Dassler decidiu começar sua própria fábrica de calçados (SMIT, 2007) e em 1923 ele concorda em contratar seu irmão Rudolf Dassler, que havia se especializado em vendas, para integrar sua iniciativa (SMIT, 2007). A companhia tinha uma proposta nova para a época em que foi fundada, buscando ser “uma fábrica de calçados exclusivamente para praticar esportes” (SMIT, 2007, p.13). Assim, de acordo com Smit (2007), em julho de 1934, a empresa Gebruder Dassler começa sua expansão para o mercado esportivo.

O mercado dos esportes era estimulado pelo nazismo que dominava a Alemanha na década de 30, o que era benéfico à Gebruder Dassler. “[...] os homens de Hitler implementavam suas teorias impetuosas e estimulavam a prática de esportes. Hitler achava que esse era um instrumento importante para a disciplina [...]” (SMIT, 2007, p.25). Entretanto, segundo Smit (2007), com o decorrer da segunda guerra mundial, Hitler impõe um racionamento de materiais, incluindo o couro utilizado na produção de sapatos e também o fechamento de algumas empresas. Com a evolução da guerra, o governo continua a fechar companhias, mas apesar de não ser claro o motivo, a Gebruder Dassler não é incluída nessas sessões de fechamento (SMIT, 2007).

Em 1943, a família Dassler enfrentava problemas familiares e Rudolf é convocado a se juntar ao exército alemão. No mesmo ano, a Gebruder Dassler finalmente recebe a ordem de fechamento do governo, parando suas produções por dois anos (SMIT, 2007). Smit (2007), afirma que já em 1945, em um cenário pós-guerra, Rudolf é preso por soldados norteamericanos sob a acusação de ter trabalhado com contraespionagem e censura. No mesmo período, Adolf, que estava em Herzogenaurach, recebe ordens das mesmas autoridades, que após aprovação do governo autorizam a Gebruder Dassler a retomar sua produção de calçados. Segundo Smit (2007), Rudolf é liberado em julho de 1946 e retorna a sua cidade

natal, no mesmo mês, o irmão Adolf se defendeu de uma acusação de belasteter² no comitê de desnazificação.

Em novembro de 1946, Adolf tem seu veredicto revertido. “Antes do final do mês, o veredicto de Adolf foi revertido e ele passou a ser classificado como Mitlaufer - um dos milhões de alemães que se filiaram ao Partido Nazista, mas que não contribuíram para o regime” (SMIT, 2007, p.54). De certa maneira, segundo Smit (2007), isto foi uma libertação, entretanto os conflitos familiares seguiram e os irmãos decidem por oficializar a separação. Desta forma, “após vários meses de brigas com relação à separação dos bens, a separação foi finalizada em abril de 1948” (SMIT, 2007, p.55). Os irmãos então fundam as duas novas companhias. Adolf como fundador da Addas, mas que depois juntando seu apelido e sobrenome se tornou Adidas. E, Rudolf proprietário da Ruda, que após aceitar sugestões mudou o nome para Puma Schuhfabrik Rudolf Dassler, que então começa sua produção e história.

2.1 Puma 71 anos: uma trajetória de transformações

Após a separação dos irmãos Rudolf e Adolf Dassler, em 1948, cada um decide iniciar sua própria marca. Assim, a Puma Schuhfabrik Rudolf Dassler foi fundada oficialmente no mesmo ano por Rudolf Dassler, também na cidade de Herzogenaurach, local onde atualmente, ainda é a sede da empresa.

Rudolf Dassler mudou-se para outro edifício pertencente à família com 13 dos seus empregados, transformando o armazém numa fábrica. Este é o lugar onde PUMA tem sua sede até hoje, desde a sua data de registro oficial em 1 de outubro de 1948 como PUMA Schuhfabrik Rudolf Dassler³ (HISTORY, 2018, n.p, tradução nossa).

De acordo com Smit (2007), após a separação familiar, os empregados da Puma eram compostos majoritariamente pela equipe administrativa e de vendas da antiga Gebrüder Dassler. Não ter em sua companhia a equipe de produção prejudicou um pouco as vendas da Puma no início (SMIT, 2007). Além disso, os irmãos Dassler comercializavam apenas dentro

2 “belasteter: segundo Smit (2007): pessoa que contribuíra ativamente para o regime nazista e obtivera benefício pessoal com isso”.

3 “Rudolf Dassler collaborates with experts, such as West Germany’s national coach Sepp Herberger to develop the world’s first boot with screw-in studs. For PUMA, beside a successful product launch, it marks the beginning of our football heritage”.

de seu próprio país, pois “a Alemanha havia sido expulsa das competições esportivas internacionais” (SMIT, 2007, p.58).

Mas, em 1952 as vendas e divulgação aumentaram, pois nas Olimpíadas de Helsinque as duas marcas, Adidas e Puma, foram autorizadas a participar de eventos esportivos. Segundo Smit (2007), a Puma conseguiu publicidade com o corredor Josy Barthel, que inesperadamente ganhou a prova de 1.500 metros do atletismo usando sapatos Puma, mas sua concorrente, a Adidas, também teve forte divulgação. Contudo, conforme Smit (2007, p. 61), “em relação ao futebol, Rudolf Dassler tinha cartas melhores na manga”, assim também em 1952, a marca lança sua chuteira Puma’s Super Atom,

Rudolf Dassler colabora com especialistas, como o técnico nacional da Alemanha Ocidental, Sepp Herberger, para desenvolver a primeira bota do mundo com pregos parafusados. Para a Puma, além de um lançamento de produto bem-sucedido, marca o início de nossa herança no futebol⁴ (HISTORY, 2018, n.p, tradução nossa).

O lançamento do Puma’s Super Atom é seguido de outras criações de produtos da marca, mas que na presente monografia não serão detalhados. Essa escolha se deu devido ao estudo voltar-se à contextualização da história da Puma de maneira geral.

Em relação à imagem da marca, em 1957 “é o ano em que os primeiros elementos do logotipo da Puma tomam forma”⁵ (HISTORY, 2018, n.p) e no ano seguinte, em 1958, ainda segundo HISTORY (2018), a Puma patenteia sua segunda logo, o formstrip uma linha que originalmente foi criada para dar estabilidade aos sapatos Puma, mas que tornou-se um símbolo de identificação da marca. Em 1960 e 1962, a Puma patrocina dois campeões. No primeiro ano, Armin Hary, ganhador dos 100 metros em atletismo nas Olimpíadas de Roma e no segundo ano o atleta brasileiro Pelé, campeão da copa do mundo (HISTORY, 2018). O site oficial da marca (HISTORY, 2018) relata também a participação da Puma em outros momentos esportivos. Nas Olimpíadas de Tokyo, México e outras, na Copa do Mundo na Inglaterra e em variados outros eventos a Puma, também patrocinou alguns campeões.

⁴“Rudolf Dassler collaborates with experts, such as West Germany’s national coach Sepp Herberger to develop the world’s first boot with screw-in studs. For PUMA, beside a successful product launch, it marks the beginning of our football heritage”.

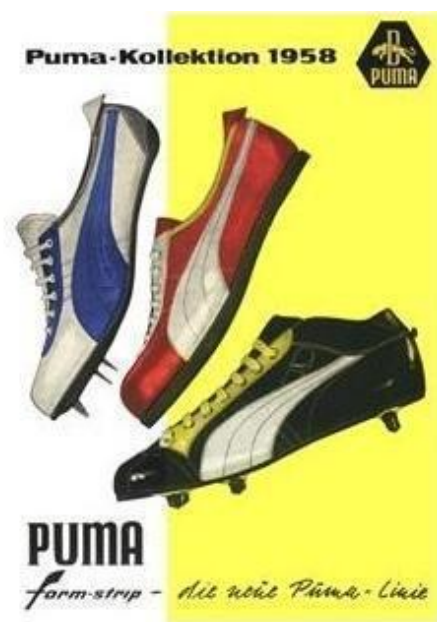
⁵ “It’s the year when the first elements of PUMA’s logo take shape”.

Figura 1 - Primeira logo oficial da Puma



Fonte: History Set/2019.

Figura 2 - Segunda logo oficial da Puma



Fonte: History Set/2019.

Em cenários senão os esportivos a marca também passa por mudanças. Em 1979, a Puma cria sua terceira logo que até os dias atuais passou por poucas alterações. No ano de 1986, sob o comando de Armin Dassler, a companhia vai a público como Puma AG e começa a ter algumas de suas ações negociadas na bolsa de valores (HISTORY, 2018). Em 1993, acontece outra mudança administrativa: Jochen Zeitz é nomeado diretor executivo da marca e é responsável pelo início das ações de reposicionamento da Puma, as quais serão analisadas nesta monografia. “Zeitz lidera a reestruturação da PUMA, em dificuldades financeiras na época, e consegue transformá-la de uma marca de baixo preço em uma empresa premium de estilo de vida esportivo”⁶ (HISTORY, 2018, s.p, tradução nossa)

Figura 3 - Terceira logo oficial da Puma



Fonte: History Set/2019.

Após o início das ações de reestruturação a Puma segue com lançamentos de novos produtos, agora seguindo suas novas estratégias. Em 1998, a Puma incorpora o *lifestyle* e a moda a seus produtos com o lançamento de um novo sapato, em parceria com a designer alemã Jil Sander (HISTORY, 2018), marcando também o início de suas parcerias com designers de moda. O site oficial da marca (HISTORY, 2018) pontua outros lançamentos da Puma como parte de sua história, mas como dito anteriormente, não serão detalhados neste estudo.

Para a monografia foi relevante perceber que os produtos, parcerias e também as extensões de marcas feitas pela Puma, após o ano de 1993 e o início de sua reestruturação, combinam agora três categorias: esportes, moda e *lifestyle*. Por meio dos produtos e ações de marca que carregam essas três esferas, a Puma também deixa claro seus valores. “[...] nossos

⁶ “Zeitz spear heads there structuring of PUMA, in financial difficulties at the time, and manages to turn it from a low-price brandin to the premium sport-lifestyle”.

valores são fáceis de relacionar: seja corajoso, seja confiante, seja determinado, seja alegre⁷” (ABOUT PUMA, 2018, n.p, tradução nossa).

Os valores e as características da marca também são transmitidos pela logomarca, uma ferramenta que consegue configurar, de modo simbólico, o que a marca representa. No caso específico da Puma, para Souza et. al (2016), ela busca, por meio de sua logo, com o uso do animal, da palavra Puma, das cores, traços e mais, se relacionar com outros signos ligados ao contexto das competições esportivas contemporâneas.

Figura 4 - Atual logo oficial



Fonte: About Puma Out/2019.

A logo atual da Puma sofreu pequenas alterações desde sua terceira versão oficial (já mostrada neste trabalho). De acordo com Souza et.al (2016), a logomarca vigente, “[...] enquanto uma das representantes do argumento da marca-empresa Puma, contém traços, formas pictóricas e esboço anatômico do animal puma, com a intenção de apresentar para a mente, em especial, as qualidades físicas de força e velocidade [...]” (SOUZA et.al 2016, p. 6).

Ainda seguindo as análises feitas por Souza et.al (2016), as cores branca e preta foram escolhidas com o objetivo de dar contraste às formas da figura e da palavra. Atendo-nos à forma do animal Puma, fator que chama a atenção na logomarca, para Souza et.al (2016), a marca escolhe o animal como referência direta ao seu discurso. Isso se justifica, pois “[...] pretende fazer com que as mentes imaginem que os produtos esportivos farão com que os

⁷ “our values are easy to relate to: Be brave. Be confident. Be determined. Be joyful”.

atletas se assemelhem ao referido animal, que é forte e veloz [...]” (SOUZA et. al, 2016, p. 6). A escolha pelo animal Puma, especificamente, não está relacionada apenas ao nome da marca. Para Souza et.al (2016, p. 10), a marca opta pelo animal, porque

O puma é um animal rápido e forte, ou seja, um animal possuidor de potência, conforme fórmula da ciência física: $Potência = Força \times Velocidade$. Isso, a nosso ver, justifica— de forma indiciária lógica, icônica e simbólica — a atitude da marca-empresa Puma patrocinar atletas do contexto africano. O negro, dentro do contexto esportivo, é símbolo da Potência, como resultado de uma relação entre velocidade e força [...]

Com base em Souza et. al (2016), percebemos que a logomarca também é portadora de mensagem, transmitindo ao público sentidos e significados da marca e a manutenção dessa logomarca deve ser feita de forma adequada pelos gestores.

Atualmente, a marca é propriedade e gerenciada pelo grupo francês Artemis S.A e pela Holding francesa Kering, comandada pelo CEO Bjørn Gulden. Segundo a Puma, (ABOUT PUMA, 2018), toda a marca emprega hoje mais de 14 mil funcionários. As vendas, segundo a marca, subiram. De acordo com o relatório anual⁸, disponibilizado no site oficial da Puma, em 2014 as vendas giraram em torno de 3 milhões de euros, número que em 2018 subiu para 4,5 milhões. No decorrer da monografia estudaremos questões que colaboraram para esse crescimento e reestruturação da marca.

⁸ Disponível em: https://annual-report-2018.puma.com/wp-content/uploads/annual-report-2018/en_Puma_GB2018_ALL.pdf. Acesso em: 18 set. 2019.

3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM SUA COMPLEXIDADE

Entre as décadas de 60 e 80, percebia-se um aspecto funcionalista agregado à comunicação organizacional. Segundo Kunsch (2014), essa visão colocava esta área sob “o prisma mecanicista/instrumental e da eficácia organizacional” (KUNSCH, 2014, p.42). Assim, deixava a comunicação organizacional como algo observável e padronizado, sem considerar os diversos contextos as quais é inserida.

Hoje, muitas são as opiniões do que se entende por comunicação organizacional. Assim, para Baldissera (2009) múltiplas também são as compreensões e explicações. Então, compreender essa pluralidade de sentidos é assumir a comunicação organizacional como algo além do operacional, padronizado e medível, características as quais era constantemente associada, colocando-a, também, como uma área que se relaciona para além de questões práticas e que, por estar presente em organizações, é composta também por outros fatores, como o humano, que ao decorrer da monografia será discutido. Desta maneira, “assumir esse paradigma implica reconhecer que a Comunicação Organizacional não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada, aos processos formais, à comunicação da e/ou na organização” (BALDISSERA, 2009, p. 117).

Analisar a comunicação organizacional em seu sentido mais complexo é também considerar o meio em que ela opera: as organizações. Para (RIBEIRO; LIMA, 2004, p. 3), nas organizações a comunicação pode ser tida como “o processo através do qual os significados possam vir a ser compartilhados e os pensamentos transmitidos entre indivíduos ou entre organizações e pessoas”.

Segundo Kunsch (2014), no âmbito da comunicação é fundamental que as organizações não se isolem do ambiente em que estão, em que há incertezas, crises globais, insegurança e etc. Para essa autora é importante que as marcas ou instituições compreendam o cenário social em que se encontram, e “no contexto da comunicação organizacional, cabe aos gestores de comunicação sensibilizar [...] que se deve ir além, contribuir para uma sociedade melhor” (KUNSCH, 2014, p.37).

Para trabalhar essa complexidade da comunicação nas organizações, Baldissera (2009) determina três tipos de dimensões da comunicação organizacional: comunicada, comunicante e falada. Será notável que em alguns casos, o ambiente a qual Kunsch (2014) se refere é considerado e em outras situações não. A organização comunicada leva a uma quantificação e supervalorização de processos tradicionais como clipagem, jornais

institucionais e outros “[...] atenta-se, aqui, para o fato de que tal postura tende a reduzir a Comunicação Organizacional àquilo que é a organização comunicada, isto é, aos processos formais e, até, disciplinadores, da fala autorizada; [...]” (BALDISSERA, 2009, p.118).

Em um nível mais complexo do que a organização comunicada está a comunicante (BALDISSERA, 2009). Nesta dimensão, leva-se em consideração a comunicação que a organização, empresa ou instituição não têm controle, mas que de qualquer forma caracteriza-se como processo comunicacional. Seguindo esta ideia, “[...] mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém – alteridade – atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela e assumir isso como comunicação, então será comunicação” (ECO, 1997; WATZLAWICK; BEAVIN; JACKSON, 1993, apud BALDISSERA, 2009, p. 118).

Essa organização comunicante de Baldissera (2009), que considera como processo comunicacional, a comunicação a qual a empresa ou organização não tem controle, converge com os fluxos de comunicação. Tais fluxos acontecem de forma descendente, ascendente, lateral, transversal ou circular, sendo que os que se assemelham a ideia de organização comunicante de Baldissera (2009), são os últimos dois. Por esse motivo é interessante compreender que “o transversal se caracteriza por não respeitar limites hierárquicos e se dar em todas as direções [...] O circular, por fim, acontece com mais frequência em organizações informais e, nas redes de relacionamento digitais, segue praticamente em todas as direções” (NASSAR, 2009 apud KUNSCH, 2014, p. 65). Tal definição reforça as ideias presentes na monografia de que a comunicação, muitas vezes, não é um fenômeno controlado ou padronizado.

Os fluxos comunicacionais transversais e circulares também se relacionam à organização falada, a última descrita por Baldissera (2009). A mesma leva em consideração processos mais informais, por exemplo, almoços entre colegas de trabalho em que as conversas giram em torno da instituição em que trabalham.

A organização falada e os fluxos comunicacionais transversais e circulares caracterizam momentos comunicacionais que podem não ser vistos como parte da comunicação organizacional, entretanto, “esses processos, que podem parecer distantes e sem relevância, também são Comunicação Organizacional, ainda que se reconheça a impotência da organização em estabelecer qualquer controle direto sobre eles”, (BALDISSERA, 2009, p. 119).

Portanto, parece mais promissor e adequado pensar a comunicação organizacional de modo mais dinâmico, complexo e interativo, que considera os diferentes fluxos

comunicacionais que transpassam uma organização, instituição ou marca. Essa maneira de pensar a comunicação organizacional, de acordo com Baldissera (2009), permite também

[...] potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação, reconhecer as possibilidades de desvios de sentidos e compreender a alteridade como força em disputa de sentidos, dentre outras coisas (BALDISSERA, 2009, p.120).

Assim, ao considerar a comunicação nas organizações de maneira mais ampla e complexa, é interessante também estudar as perspectivas que essa comunicação pode ter. As dimensões comunicacionais que expressam sentidos em marcas, como a Puma, também estabelecem diferentes tipos de relações entre as pessoas que trabalham nas organizações e entre a própria marca e seu público. Nesta monografia, em específico, veremos como esses vínculos e dimensões são construídos através das peças comunicacionais da Puma que serão analisadas.

3.1 As dimensões da comunicação organizacional

As mudanças pelas quais a sociedade passou a tornaram, hoje, bastante complexa. Assim, trabalhar conceitos como cultura, indivíduo, economia e outras questões, de forma separada, esbarram na complexidade que os envolvem. Além disso, as próprias instituições nas quais está inserida a comunicação organizacional passaram por mudanças, apresentando um caráter mais complexo e humano. No caso da Puma, poderemos analisar e perceber como essas mudanças interferiram na marca.

Assim, considerando o novo ambiente social e econômico no qual estão inseridas as organizações e, conseqüentemente a comunicação, Kunsch (2014) define dimensões que a comunicação organizacional pode ter para atender às novas demandas da área, decorrentes dessas transformações ambientais.

A dimensão instrumental definida por Kunsch (2014) tem características que de forma mais recorrente são atreladas à comunicação de uma organização, dando características técnicas e processuais. “É aquela que é considerada mais como transmissão de informação e como ferramenta para viabilizar processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização” (KUNSCH, 2014, p.48). De acordo com Kunsch (2014), ainda é a dimensão mais presente nas organizações em geral e coloca a comunicação como algo linear e assimétrico por utilizar canais de uma só via. Entretanto, apesar de popular, apresenta-se

como uma comunicação mais prática e engessada, não considerando os fatores externos à organização.

A dimensão estratégica é outra classificação feita por Kunsch (2014), que também pode apresentar caráter mais técnico. Esse âmbito pode ter dois enfoques, sendo um mais conservador e outro mais complexo, que considera as subjetividades e incertezas que envolvem o contexto no qual a organização está inserida (KUNSCH, 2014). Essa dimensão, segundo Kunsch (2014), pode ser trabalhada também sob quatro abordagens diferentes:

1. Clássica: seria mais antiga, influente, muito utilizada no planejamento estratégico.
 2. Evolucionária: está centrada na sobrevivência [...].
 3. Processual: tem a ver com a natureza imperfeita da vida humana, como um processo falível [...].
 4. Sistêmica: relativista, na qual os fins e os meios de estratégia estão ligados à grande estrutura e aos sistemas sociais [...]
- (KUNSCH, 2014, p.56).

Considerando as quatro abordagens, é considerável afirmar que a dimensão estratégica deve englobar, além de perspectivas tradicionais e clássicas, aspectos como o social e humano (KUNSCH, 2014). Questões estas presentes nas definições de dimensão cultural e humana.

Pensar a comunicação organizacional sob uma perspectiva cultural, por exemplo, justifica-se ao analisar o ambiente. As organizações, inclusive a Puma, são compostas por culturas tanto em nível micro, com as culturas individuais dos funcionários das empresas, quanto em nível macro, devido à cultura da região em que se encontra a organização (KUNSCH, 2014). De acordo com Kunsch (2014), sob a concepção dessa dimensão cultural, a comunicação organizacional não acontece isolada de nenhum desses níveis culturais. Considerando isto, por essa comunicação acontecer em um ambiente organizacional, que é vivenciado por pessoas com diferentes culturas, torna-se fundamental incluir a dimensão cultural como parte da comunicação organizacional. Assim, há uma necessidade notável de as empresas ou marcas, em especial os responsáveis pela comunicação, considerarem o aspecto cultural como parte do planejamento geral das ações comunicativas (KUNSCH, 2014).

Por fim, na dimensão humana, Kunsch (2014) parte do pressuposto de que a comunicação é um fator humano. Considerando tal apontamento, Kunsch (2014) segue uma linha de pensamento natural porque considera que

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para

sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas (KUNSCH, 2014, p.52).

Assim, é por levar em consideração todos esses contextos que Kunsch (2014) afirma a importância de uma visão humanista da comunicação dentro das empresas.

Ao dar ênfase à dimensão humana da comunicação organizacional, meu principal propósito é defender sua importância no âmbito organizacional, para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade [...] (KUNSCH, 2014, p. 53).

Na gestão desse fator humano das organizações e sua relação com a comunicação, os gestores de comunicação enfrentam desafios. E, mesmo que construam estratégias para confrontar esses obstáculos “[...] acreditamos que ainda falta uma Comunicação que permita a abertura de canais dialógicos de fato e que possibilite maior valorização das pessoas” (KUNSCH, 2012, p. 269). A consciência sobre a presença e importância das pessoas dentro de uma organização e nos processos comunicacionais desta, justificam a reflexão sobre a dimensão humana na comunicação organizacional.

Apesar da dimensão humana da comunicação não ter na concepção de Kunsch (2014), o devido destaque nas organizações, no futuro essa dimensão pode vir a ocupar novos espaços no cotidiano e isto pode se dar devido “[...] à urgência das novas demandas sociais dos trabalhadores e a necessidade de se buscar novos aportes teóricos para reflexão de uma problemática muito presente na atualidade no ambiente empresarial (KUNSCH, 2012, p. 273)

As novas demandas sociais tornam a humanização das organizações cada vez mais fundamental para a satisfação de seus membros, e também de seus públicos. Desta forma, “todos os aspectos até aqui explorados convergem para enfatizar e reafirmar a importância da valorização humana e social nas organizações. Só assim será possível existir cooperação, envolvimento e satisfação dos indivíduos” (KUNSCH, 2014, p.54).

A dimensão humana tem efetiva relevância para a investigação realizada, pois também se relaciona com a questão afetiva. O afeto, para Colpo (2015), está diretamente ligado a aqueles que fazem parte da organização em si, seus colaboradores, pois como fator inerente ao ser humano a convivência e a necessidade de comunicar-se constrói laços sociais que “[...] podem manter ligados em uma organização grupos e indivíduos, uma vez que estejam, fortemente relacionados pela cultura e pelos afetos” (COLPO, 2015, p. 6). A importância de se atentar as relações afetivas na organização se dá pelo fato de que, segundo

Colpo (2015), é o afeto que motiva e estimula o processo criativo e de inteligência das pessoas dentro de uma organização.

Assim, de acordo com Colpo (2015), para assumir as relações de trabalho dentro de uma organização como criativas e positivas a esta instituição é necessário considerar as relações afetivas. Compreender o trabalho, dessa maneira, inclui também entender que as pessoas estabelecem redes de comunicação dentro de seus ambientes de ofício e isto inclui laços de confiabilidade, sociabilidade e afetividade (COLPO, 2015). Para as marcas, inclusive a Puma, que buscam construir um discurso conciso e igual em todos os âmbitos, dar importância à dimensão afetiva e humana também torna-se importante, pois “o sujeito, enquanto ser social, cria e recria suas redes de relações e se apropria dos discursos que circulam no meio de trabalho” (FIGARO, 2010, apud COLPO, 2015, p.10)

Além da importância afetiva dentro das organizações, as relações de afeto construídas com o público são essenciais às marcas. Atualmente, muitas empresas focam seus esforços em construir relações afetivas com seus públicos por meio de diferentes meios, inclusive propagandas. Na monografia em específico, veremos como a Puma realiza esse processo, por meio das peças comunicacionais analisadas. Para Sodré (2016), está construção afetiva que as mídias e propagandas fazem é algo imperceptível, porque “[...] têm mostrado como estratégias racionais não espontâneas podem instrumentalizar o sensível, manipulando os afetos. Na maioria das vezes, porém, tudo isso se passa em condições não apreensíveis pela consciência” (SODRÉ, 2016, p.11).

3.2 A importância da comunicação organizacional para as marcas

Partindo da ideia de que esta monografia analisa e assume a comunicação organizacional como complexa e um processo intrínseco nas organizações, a abordagem a seguir, sobre a importância dessa comunicação para as marcas, também considera esses apontamentos.

3.2.1 A relevância na criação de relacionamentos

Com a dimensão humana presente nas instituições, “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimentos, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamentos” (TAYLOR, 2005; apud KUNSCH,

2014, p.51). Esses relacionamentos criados sob a ótica da dimensão humana tornam-se fundamentais para as organizações e, podem ser múltiplos, acontecendo no interior das companhias ou entre as mesmas e seus públicos.

Alguns autores classificam essa construção de relações como uma função da chamada comunicação empresarial. Entretanto, apesar da nomenclatura específica, a função é a mesma apresentada por Kunsch (2014). Ribeiro e Lima (2004), por exemplo, são pesquisadores que utilizam esse nome e para eles, “a comunicação empresarial estratégica otimiza os relacionamentos entre empresas e públicos” (RIBEIRO; LIMA, 2004, p. 3). Ainda de acordo com Ribeiro e Lima (2004), essa otimização de relações, se bem feita, se reflete inclusive nos convívios internos da organização.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), colocam essa criação e estreitamento de vínculos, como algo gerado pelo marketing de relacionamento. Entretanto, como visto anteriormente, apesar das nomenclaturas diversas os objetivos se assemelham. Ao contrário de Ribeiro e Lima (2014), para Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), uma boa relação entre organização e público não afeta as conexões internas, mas são geradas por eles. Segundo os autores (2011), um dos alicerces de um bom marketing de relacionamento surge do grau de envolvimento e comprometimento dos funcionários em construir a relação. Para eles, nesse tipo de marketing, “o foco está em estabelecer vínculos entre a organização e seus clientes visando a melhoria do feedback e, em última instância, às perspectivas de fidelidade do cliente” (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011, p.280).

Construir essas conexões pode gerar clientes encantados para as organizações ou marcas. Esses consumidores são aqueles apoiadores que nutrem sentimentos positivos em relação à marca e são também os chamados advogados que recomendam constantemente a marca ou organização e por fim, são da mesma forma os parceiros que trabalham junto com as instituições para benefício mútuo (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). O objetivo fundamental do marketing de relacionamentos é estabelecer vínculos solidificados com o público, para que esse possa ascender nessas categorias de clientes encantados (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Essas fortes relações criadas são importantes para as marcas porque, segundo Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), as taxas de retenção de clientes encantados são significativamente mais altas. Contudo, é necessária atenção para manter esses índices altos, assim “para melhorar as chances de retenção de clientes, é necessário superar as expectativas e entregar valor ainda maior a eles” (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011, p.284)

3.2.2 A relevância na construção da marca

Para a construção e consolidação de uma marca, profissionais de diversos campos e até mesmo o público são envolvidos. Bueno (2018), pontua como etapas necessárias para isso: o conhecimento do mercado em geral; o posicionamento da marca em relação aos concorrentes; o detalhamento do perfil do consumidor e; a definição da identidade.

De certa forma, a estruturação de uma marca também é um processo comunicacional e por isso “[...] deve pressupor o investimento correto em comunicação e marketing, porque ela precisa ser conhecida pelos públicos alvos [...], ter uma imagem que esteja alinhada com as demandas desses públicos [...]”, (BUENO, 2018, p.14). Nessa linha de pensamento, percebe-se a importância da comunicação organizacional para as marcas desde sua criação, pois influenciam na criação, gestão e transmissão da imagem da companhia. Contudo, essa área da comunicação também assume outros papéis importantes às marcas.

De acordo com Bueno (2018), uma organização pode oferecer tanto serviços quanto produtos e esses, invariavelmente, acabam se consolidando em marcas e construindo sua própria imagem. “A imagem da marca (corporativa ou de produtos) é a representação mental de uma organização ou empresa (ou de seus produtos) construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas, informações e influências recebidas de terceiros ou mídia” (BUENO, 2018, p.8). Tal imagem é construída por diversos fatores, mas percebe-se considerável contribuição da comunicação organizacional no processo de criação e consolidação da imagem. Para Bueno (2018), nesse desenvolvimento etapas padrões são seguidas.

O processo de construção da imagem da marca segue o mesmo roteiro/planejamento das atividades/ações básicas em comunicação: exige conhecimento detalhado dos públicos, definição correta dos canais de relacionamento e dos níveis de discurso a serem utilizados e requer metodologias para a avaliação de sua eficácia (BUENO, 2018, p.9).

Referenciado por Bueno (2018), nota-se que a comunicação participa também da manutenção da imagem da marca e, para isso necessita de processos bem definidos, por exemplo, uma auditoria que serve como uma avaliação da percepção dos públicos de interesse em relação à marca devido a sua imagem (BUENO, 2018). Esses são aqueles, que Bueno (2018), chama de consumidores-fruidores, mostram-se mais exigentes e também mais comunicativos. Assim, a ação comunicacional, relacionada à imagem da marca, mostra-se importante à gestão desta, pois “a imagem de marca, portanto, como uma competência da

comunicação de mercado, precisa compreender os processos de relacionamento com os consumidores-fruidores e as ressignificações [...] resultantes dessa interação” (BUENO, 2018, p.39).

Esse novo perfil de consumidores, mais exigentes e comunicativos, também faz com que a comunicação assuma mais um papel para as marcas: criar significados e estabelecer relacionamentos duradouros com seu público.

A comunicação mercadológica é a produção simbólica decorrente do plano estratégico de uma organização em sua interação com o mercado, constitui-se em uma mensagem multidirecional elaborada com conteúdos relevantes e compartilhados entre todos os envolvidos nesse processo, tendo como fator gerador as ambiências socioculturais e tecnológicas dos seus públicos de interesse e dos meios que lhe garantem o relacionamento contínuo, utilizando-se das mais variadas formas e tecnologias para atingir os objetivos comunicacionais previstos no plano (GALINDO, 2012, apud BUENO, 2018).

A definição de comunicação mercadológica, para Bueno (2018), alinha-se com a sociedade contemporânea porque propõe a criação de relacionamentos contínuos e não apenas o uso de propagandas massivas, que vem de uma visão tradicional da comunicação mercadológica (BUENO, 2018).

Essa nova configuração, mais moderna e contemporânea, é resultado dos novos meios de comunicação que colocam em destaque os públicos consumidores. A mudança dos meios comunicacionais, que tornou a internet um meio massivo de comunicação, trouxe para essa nova plataforma os consumidores-fruidores definidos por Bueno (2018), que são comunicativos e expõem nas novas plataformas sua opinião sobre marcas e produtos.

Os consumidores-fruidores procuram ler e ouvir o que os outros têm a dizer porque acreditam mais no que ele considera seu semelhante do que em textos de vendas mais preocupados com a marca no âmbito interno das organizações do que em um relacionamento emocional com o consumidor [...] (BUENO, 2018, p.34).

Os novos consumidores, que mostram-se “[...] em papéis sociais unidos por afinidades eletivas na busca aceleradas de signos de consumo” (BUENO, 2018, p.34), fizeram com que as marcas se preocupassem mais com sua imagem e posicionamento.

Posicionamento é em sua essência a forma como as organizações, produtos ou marcas se mostram no mercado e também, o modo como o público as percebe e, a comunicação também se mostra parte do processo de criação deste. Uma das definições é que “o

posicionamento é o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa de modo que elas ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos clientes alvo” (KOTLER, 1997, apud, HOOLEY; PIECY; NICOULAUD, 2011, p. 149). Nessa visão, nota-se que os conceitos de imagem da marca e posicionamento se entrelaçam. Para Bueno (2018), isto acontece, pois a formação da imagem de uma marca para o público consumidor é resultado do posicionamento que a empresa adota e, especialmente, a forma como tal posicionamento é comunicado à sociedade.

Segundo Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), esse posicionamento deve atender a critérios como a importância, singularidade e antecipação, superioridade, acessibilidade financeira, rentabilidade e a comunicabilidade. Os diferenciais, valores e missão da marca, produto ou organização, que também são definidos em um posicionamento de marca, para que sejam absorvidos e compreendidos pelo público precisam ser devidamente comunicados a eles, papel este da comunicação organizacional. Assim, com base nos fundamentos de Bueno (2018) e de Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) é possível afirmar que para a consolidação de uma marca na mente do consumidor, é preciso além de um bom posicionamento, uma excelente comunicação.

A presença da comunicação nas marcas perpassa, em suma, por diversas categorias. Nas organizações, a comunicação realiza um trabalho de criação de laços entre os membros da instituição. Contudo, também está presente na marca em si, no processo de construção geral, formação da imagem e posicionamento, e a comunicação desses aspectos para o público, também se apresentam como função comunicacional.

Nessa visão, reafirmamos a noção de complexidade da comunicação. As ideias expostas no capítulo reforçam a afirmação de Kunsch (2014) que “[...] a comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica” (KUNSCH, 2014, p.46). Ou seja, para Kunsch (2014) a comunicação precisa agregar valor às organizações e as marcas, contribuindo para que as mesmas deixem claro ao público os seus valores, que são transmitidos por meio da imagem e posicionamento. Considerando isto, nos próximos capítulos, ao analisar o posicionamento da Puma durante o período de tempo proposto, será possível notar o papel da comunicação no caso em específico.

4 O QUE SÃO E O QUE COMPÕEM AS MARCAS

Historicamente, os sistemas de consumo e comercialização foram mudando e se adaptando a diferentes fatores. Contudo, mesmo no mais primitivo sistema surgiu-se o conceito de marca registrada, com evidências que constam de 3.000 A.C (ROBERTS, 2004). As empresas então deixam de apenas produzir e vender o produto e começam também a transmitir confiança, significados e, valores.

O conceito de marca passa a ser melhor trabalhado e ganha importância. Uma das definições mais populares foi construída pela American Marketing Association (AMA)⁹, como “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” (apud BEDENDO, 2015, p.21). Apesar de a definição ser adequada, segundo Bedendo (2015), não é possível reduzir as marcas a apenas identificação e diferenciação de produtos ou serviços pois assumem hoje, funções maiores do que no passado e, tornaram-se de extrema importância para o consumidor no momento da compra.

Hiller (2012), defende uma conceituação que reflete melhor a complexidade que as marcas carregam hoje, afirmando que são “[...] o sentimento que os consumidores têm pela sua empresa” (HILLER, 2012, p. 55) “. Essa marca ou sentimento é composto por alguns elementos fundamentais que, apesar de alguns estudos associarem até 40 componentes, para Hiller (2012), esse número se resume em apenas seis, sendo eles: nome, logotipo, mascote, embalagem, registro e *brand equity*.

É possível notar a presença dos seis elementos também na marca Puma, objeto de estudo desta monografia, pois a mesma possui um nome, o principal componente identificador da marca e que, segundo Hiller (2012), no mercado atual além de identificar e comunicar deve ter sonoridade e ser bonito de se ler e escrever (HILLER, 2012). Além disso, a Puma também carrega um logotipo, que é a tipografia usada no nome da marca; possui também um símbolo, ou seja, a figura que define a marca e é memorizado pelo consumidor; possui um registro que é um processo jurídico de cadastrar oficialmente os elementos que compõem sua marca e, por fim, tem o *brand equity*¹⁰ (HILLER, 2012).

9 De acordo com o site da Associação, (ABOUT AMA, 2019), a Associação Americana de Marketing é a comunidade essencial para os profissionais de marketing e, lidera uma discussão sem precedentes sobre a excelência do marketing.

10 Segundo Hiller (2012, p. 18), “o autor Joel Axelrod definiu com perfeição o conceito de *brand equity*: “É a importância a mais que um consumidor paga para obter a sua marca preferida e não um produto parecido sem o nome de sua marca” .

Além dos elementos citados por Hiller (2012), há outros componentes que também fazem parte das marcas. A identidade é um destes, e é responsável por colaborar e criar associações entre marca e consumidor (BEDENDO, 2015). Apesar de ser importante, essa ligação, segundo Hiller (2012), precisa sofrer pequenas alterações de tempos em tempos. O mercado competitivo e dinâmico força as marcas a terem leves modificações em suas identidades, que não causam estranhamento ao seu consumidor, mas que trazem mudanças, dinamicidade e inovação. Esse fenômeno ocorre porque “a concorrência cada vez mais feroz, a dificuldade de ser percebido como diferente e uma exigência cada vez maior dos consumidores no Brasil força os empresários a não insistir em uma postura e identidades únicas por muito tempo” (HILLER, 2012 p.55). Apesar do exemplo específico do Brasil, é possível notar essa necessidade de forma geral, mas reforça-se que são pequenas as alterações.

Esse mercado competitivo, além de exigir de acordo com Hiller (2012), que as marcas façam pequenas transformações em suas identidades, também demanda que os sentidos construídos com o público sejam revistos. Segundo Semprini (2006, p.54), uma das missões mais importantes das marcas é “[...]a de reintroduzir sentidos nas práticas de consumo, de propor bens e serviços realmente inscritos nos projetos de vida dos indivíduos [...]” . Ressaltamos, que concebemos que o significado de sentido “é constituir significação como uma apreensão do real, que significa na linguagem na medida em que o dizer identifica este real para sujeitos” (GUIMARÃES, 2002, p.91).

Percebemos que o mercado influencia tanto a construção de sentidos, quando a de identidade de marca. O desenvolvimento dessa última, entretanto, demanda tempo e Bedendo (2015), justifica isso comparando-a com a construção da identidade humana, pois “as marcas, assim como os seres humanos, convivem em diversos tipos de ambientes. E em cada ambiente específico é possível ter comportamentos específicos, mas sem abrir mão dos seus valores e crenças pessoais” (BEDENDO, 2015, p. 73).

Esses valores da marca, citados por Bedendo (2015), estão atrelados à identidade e por isso, independentemente de como e onde está esteja presente, os valores também estarão, pois “são associações essenciais ou a essência da marca. Esta essência é a sua alma, aquilo que ela entende que faça parte dos valores e crenças” (BEDENDO, 2015, p. 74). E, que fundamentam também o seu propósito, ou seja, “[...] o porquê de uma empresa fazer as coisas” (BEDENDO, 2015, p. 70). É importante ressaltar a relevância do propósito da marca, porque os consumidores se envolvem com o porquê e no que as marcas acreditam e, “neste

ponto ela altera seu relacionamento com o consumidor. As pessoas tendem a se envolver mais com ideias e ideais que com os produtos” (BEDENDO, 2015, p. 70)

4.1 Um novo modo de construir marcas: Branding

A construção das marcas também segue a complexidade que envolve a sua definição. Para Bedendo (2015), a principal dificuldade está em colocar em prática o que foi planejado pelos gestores e, mais difícil ainda fazer esse planejamento ser percebido pelos consumidores. Assim, mesmo que tenha sido construído de forma sólida, “[...] se esse planejamento não for comunicado adequadamente aos clientes, torna-se um trabalho perdido” (BEDENDO, 2015, p. 101).

Atualmente, uma nova filosofia de construção de marcas está sendo discutida: o Branding, que segundo Hiller (2012), desde a década de 90 é muitas vezes confundido com áreas de marketing, design e comunicação integrada. Branding está associado à palavra brand¹¹, entretanto, apesar de ser associado às marcas, não faz menção direta a elas, mas sim a um modo de gerir. Hiller (2012, p.55), define branding como “[...] nada mais é que uma postura empresarial, ou uma filosofia de gestão que coloca a marca no centro de todas as decisões da empresa” .

Hiller (2012) chama a atenção para a necessidade de uma sólida gestão para manter-se no mercado atual, que é extremamente competitivo. Nesse sentido, a existência de boas estratégias de planejamento¹² se fazem necessárias, pois esta filosofia defende que “[...] as interferências sobre uma marca devem ser cuidadosamente planejadas e executadas” (HILLER, 2012, p.55). O cuidado que Hiller (2012) ressalta é porque toda e qualquer ação de branding feita pela gerência irá se refletir automaticamente na imagem da marca, seja de forma positiva ou negativa.

O branding, entretanto, parece ir na contramão de algumas questões ligadas ao mercado atual. Segundo Hiller (2012), a dinamicidade e forte concorrência entre marcas impedem que as mesmas adotem um posicionamento ou identidade por muito tempo, ao contrário do que prega o branding, que propõe estratégias a longo prazo. Trout e Rivkin

¹¹ Termo em inglês que refere-se à marca (tradução nossa).

¹² “Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informação para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam” (ANDION; FAVA, 2002, p.27).

(2011) concordam com a obsolescência de planos demorados como defende o Branding, acreditando inclusive que a aceleração da mudança será o grande desafio dos gestores de marcas, pois “um plano estratégico de longo prazo é inútil se você não incluir os planos de seus concorrentes” (TROUT; RIVKIN, 2011, p.115). Além disso, há uma questão lógica de que planos a longo prazo requerem ao futuro e este não é possível prever (TROUT; RIVKIN, 2011).

Apesar de algumas ideias sobre Branding serem contestadas por alguns autores, uma nova ideia surge em relação a esta filosofia de gestão. Araújo (2018), cita uma nova vertente chamada de Branding 2.0, que “[...] também é chamado de construção de marca, uma metodologia de posicionamento de marca” (ARAÚJO, 2018, p.4). A ideia trabalha com cinco categorias (escolher, mergulhar, afinar, ter consistência e paixão) que são responsáveis por moldar a marca (ARAÚJO, 2018). O conceito de “escolher” refere-se aos atributos funcionais da marca, enquanto mergulhar faz menção às pesquisas de mercado que ajudam a construir a “verdade humana” (ARAÚJO, 2018, p. 4), enquanto isso,

Afinar é a categoria que distingue qual o propósito da marca, por isso, afina a comunicação entre verdade humana, consumo e conexão com o público. A quarta categoria, consistência, presume como executar a marca no mercado de forma a torná-la sólida criando identidade própria. A última categoria, paixão, define como pensar os detalhes de forma que conquistem e emocionem o consumidor (ARAÚJO, 2018, p. 4).

Ressalta-se que para Araújo (2018), o ato de emocionar na última categoria não se trata apenas de relações, mas sim de um estímulo ao consumidor em construir experiências significativas com a marca e também a relacionamentos duradouros.

Toda a filosofia de construção de marca defendida pelo Branding colabora para que as marcas consigam entregar benefícios ao seu público. Esses são divididos em funcionais, emocionais e de autoexpressão e, embora algumas marcas busquem oferecer apenas um, é necessário focar seus esforços nos três para garantir a atenção do público (BEDENDO, 2015). Oferecer funcionalidade aos consumidores, de acordo com Bedendo (2015), é um benefício básico e necessário. Ter um produto ou serviço que funcione de forma superior, hoje, com a grande difusão da tecnologia não é garantia de diferenciação. Para Bedendo (2015), a vantagem funcional deve fazer os mercados consumidores “[...] entenderem que nenhum outro pode proporcionar aquela função com a mesma intensidade (BEDENDO, 2015, p. 24). Apesar disso, é necessário atualmente entregar outras vantagens.

Como outro exemplo, podemos citar o benefício da autoexpressão, o qual as marcas colaboram com seus consumidores ao ajudarem os mesmos a demonstrarem sua personalidade com o uso de certos produtos (BEDENDO, 2015). Essa vantagem, segundo Bedendo (2015), é a relação mais íntima que uma marca pode desenvolver com o consumidor, pois o mesmo usa da marca para adicionar elementos à sua própria personalidade, o que demonstra o poder da marca.

Por fim, entregar benefícios emocionais sempre foi algo presente, entretanto, as comunicações das empresas estimulam mais essas vantagens atualmente (BEDENDO, 2015). Ao consumir um produto ou usufruir de um serviço, a pessoa além de se satisfazer pela funcionalidade deve experimentar outras sensações que agregam valor. Devido a isso, é necessário que “ao construir uma marca, o empreendedor deve buscar estabelecer quais sensações ele quer provocar [...] e, com isso adicionar valor à sua proposta funcional” (BEDENDO, 2015, p. 25). Assim benefícios muito além do que apenas o de função são oferecidos e as marcas têm a oportunidade de criar relações emocionais com seu público.

4. 2 Tornando-se amadas: a relação afetiva das marcas com o público

Surge na década de 90 o que Roberts (2004) chama de economia da atenção. Essa definição faz referência à quantidade de informação que os consumidores passaram a receber diariamente e, os meios de comunicação são os principais contribuintes para a consolidação dessa economia. Na época, começam a existir “[...] milhares de canais de televisão, filmes, estações de rádio, jornais e revistas [...]. E, por meio de todos eles, lançamentos de novos produtos e extensões de linhas de produtos aprimorados e comerciais lutando para serem ouvidos” (ROBERTS, 2004, p. 33). As pessoas tinham então diversas opções de escolha a sua disposição, dessa forma a atenção do público passou a ser a disputa das marcas e como veremos ao decorrer do capítulo, o seu afeto.

A atenção do público consumidor, entretanto, é apenas uma parte do processo. Segundo Roberts (2004), as marcas necessitam de atenção pela razão principal de construir relacionamentos. Desta maneira,

As conexões emocionais com os consumidores devem estar na base de todas as nossas jogadas geniais [...] todos podem atrair a atenção, se forem feitos direito, mas, uma vez que a conquistam, não têm muito lugar para colocá-la, nada a acrescentar, nada para valorizar ou se preocupar (ROBERTS, 2004, p.34).

A construção dessas conexões passa a se tornar mais complexa e competitiva devido à economia da atenção, mas de acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), também pela mudança dos padrões de consumo. As pressões sobre as marcas e organizações são em parte, pois os clientes tornaram-se cada vez mais exigentes em relação ao que consomem (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). Atualmente, além de não estarem dispostos a pagar valores acima da média para bons produtos ou serviços, os consumidores procuram outras ofertas de valor, assim “as posições competitivas são alcançadas ao se oferecer um valor superior ao cliente [...] os compradores migrarão para uma oferta alternativa de valor” (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011, p.48).

Essas mudanças fazem com que as organizações foquem suas forças nas comunicações ou, no que Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) chamam de marketing de relacionamento para formar as conexões citadas por Roberts (2004) e transformar sua marca em uma Lovemark. Tal ideia faz referência àquilo que as marcas buscam ser para terem sólidos relacionamentos com seu público. O início do conceito surge com as chamadas Trustmarks¹³, entretanto, segundo Roberts (2004), uma marca de confiança não era o suficiente para fazer as marcas irem além. As Trustmarks são apenas base para uma Lovemark, pois “[...] apenas confiar em alguém não cria um vínculo para sempre. E o tipo de compromisso que eu buscava era um relacionamento eterno. (ROBERTS, 2004, p. 68).

As Lovemarks então conseguem carregar a ressonância emocional a qual gera vínculos sólidos e duradouros com os consumidores. Para Roberts (2004), é importante ressaltar que essas marcas pertencem principalmente às pessoas que as amam e sustentar esse amor e relação, “é um processo constante de se manter em contato, trabalhar com os consumidores, entendê-los, conviver com eles” (ROBERTS, 2004, p. 74). A afirmação remete à questão da dimensão humana explicada por Kunsch (2014), que aponta a relevância de se incluir as pessoas na manutenção de uma marca, sejam elas consumidores ou funcionários. Tal tarefa deve ser cumprida para considerar-se uma Lovemark, pois estas além de pertencerem aos seus clientes, de acordo com Roberts (2004), devem conectar as organizações, seus colaboradores e marcas e também inspirar a fidelidade além da razão.

A lealdade gerada por uma Lovemark surge de um relacionamento construído com os consumidores e, que Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) definem como um consumidor apoiador, e trata-se da pessoa que trabalha junto com a marca para benefício mútuo. Podem ser chamados também de consumidores inspiradores, os guardiões morais das marcas, que as

13 Termo em inglês, citado por Roberts (2004), usado para se referir à marcas de confiança.

defendem, promovem e sugerem melhorias (ROBERTS, 2004). Essa valorização do indivíduo é o que fará com que marcas sejam amadas.

No tempo da economia da atenção, dos consumidores conscientizados e exigentes, tornar-se uma companhia amada parece ser a alternativa para se manter no mercado porque “essa é a nova realidade. Um mundo que exige não só que as empresas sejam honestas e transparentes, mas que também insiste para que os consumidores sejam verdadeiramente o centro” (ROBERTS, 2004, p 203).

4.3 A necessidade de mudança: Reposicionamento

Para Trout e Rivkin (2011), de forma simplificada, posicionamento é o modo como uma marca ou empresa se diferencia na mente de seu consumidor alvo e, “[...] também é um trabalho sobre como a mente funciona no processo de comunicação” (TROUT; RIVKIN, 2011, p.22).

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), chamam essa ação, citada por Trout e Rivkin (2011), de posicionamento competitivo, mas também se referem a como os clientes percebem as ofertas diferenciais. Além disso, Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), determinam alguns processos necessários para a construção de um posicionamento. Uma das etapas é assimilar a segmentação de mercado e identificar as melhores bases produtivas em cada divisão. Com esta divisão determinada também é possível delimitar seus stakeholders¹⁴ e então focar suas ações de marketing e comunicação neste grupo e por fim, criar um posicionamento competitivo, avaliando como os concorrentes estão posicionados no mercado e qual a melhor oportunidade e os melhores diferenciais para a marca (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Para que esses pontos de destaque citados sejam de fato efetivos e cumpram seus papéis, é necessário que os mesmos atendam a alguns critérios. Segundo Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), é imprescindível que o diferencial do produto ou marca crie um benefício altamente valorizado pelos clientes, ou seja, que ele seja importante. Também é preciso que seja algo único e singular, assim como é necessário fornecer uma maneira superior para os stakeholders obterem o benefício oferecido. Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), também pontuam que esses diferenciais devem apresentar uma rentabilidade para a empresa,

¹⁴ “Qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” (FREEMAN, 1984, apud, SILVEIRA; YOSHINAGA, BORBA, 2005, p.37).

entretanto, ainda ser financeiramente acessível ao seu público. E por fim, de nada importa tais quesitos se essa diferenciação não tiver comunicabilidade, devendo ser bem comunicada ao seu mercado alvo e compreendida por eles.

Contudo, esses pontos de destaque e o próprio posicionamento da marca são ameaçados pelo mercado. A indústria cada vez mais competitiva e os novos padrões de consumo impedem que uma marca ou organização mantenha exatamente o mesmo posicionamento por períodos muito extensos. Assim, em certas situações, são necessárias algumas ações para modificar o posicionamento de marca. Em especial nesta pesquisa, no próximo capítulo veremos especificamente como isso aconteceu com a Puma.

O chamado reposicionamento, segundo Trout e Rivkin (2011), “[...] é a maneira como a empresa ajusta percepções, sejam elas sobre a empresa ou sobre sua concorrente” (TROUT; RIVKIN, 2011, p.22), e esta ação acontece em suma, mediante três fatores: concorrência, mudança ou crise. Para que as estratégias de mudança de posicionamento sejam efetivas é necessário compreender como as pessoas pensam e também perceber as oportunidades de mercado, pois “o que importa não é o que você quer. É o que os seus concorrentes lhe deixam fazer” (TROUT; RIVKIN, 2011, p.25).

Entender a mente dos clientes está relacionado a como os indivíduos assimilam a informação, que de acordo com Trout e Rivkin (2011), se dá por meio da memória, que “é um sistema dinâmico usado em todas as facetas do processamento mental. Usamos a memória para ver, para entender a linguagem e para nos orientar” (TROUT; RIVKIN, 2011, p.24). Assim, para que o público-alvo assimile e se recorde da marca é preciso tornar sua mensagem o mais simples possível (TROUT; RIVKIN, 2011). Além disso, as mentes também são inseguras, não sabendo justificar o porquê da compra de determinado produto e, por isso, acabam por consumir, segundo Trout e Rivkin (2011), pensando nos riscos que se dividem em: risco monetário; funcional; físico e social, que apesar de motivados por diferentes fatores se fazem presentes.

Por fim, há outras duas questões a se citar quando trata-se de compreender a mente dos clientes. Uma delas é que as mentes não mudam, dessa forma, uma ação de reposicionamento “[...] não consiste em mudar o modo de pensar das pessoas. Mas em ajustar a percepção mental delas” (TROUT; RIVKIN, 2011, p.28). Além disso, o consumidor pode perder o foco muito facilmente, assim a simplicidade se faz presente novamente e, neste caso, nem sempre estratégias de extensões de linhas, quando as marcas aumentam os tipos e

gêneros de produtos, são as mais adequadas para um reposicionamento (TROUT; RIVKIN, 2011).

Após buscar compreender a mente do público, também é necessário perceber as oportunidades de mercado. Durante as últimas décadas é possível notar uma multiplicidade de opções de produtos em cada categoria. Assim, a título de exemplificação,

Estima-se que exista um milhão de unidades padrão de estoque (SKUs) nos Estados Unidos. Um supermercado médio tem 40 mil SKUs. Agora, pasmem: uma família supre de 80 a 85% de suas necessidades com 150 SKUs. Isto significa que há uma boa chance de ela ignorar 39.850 itens naquele supermercado (TROUT; RIVKIN, 2011, p.32).

O exemplo expressa a quantidade de produtos e informações que são expostas ao cliente diariamente. De acordo com Trout e Rivkin (2011), essa quantidade de opções podem afetar a motivação para comprar ou até mesmo fazer com que as pessoas percam o interesse. Por isso é necessário que o diferencial de marca citado por Trout e Rivkin (2011), atenda aos fatores determinados por Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011). Também é preciso se atentar a singularidade proposta da marca, pois “se você ignorar singularidade e tentar ser tudo para todos, minará rapidamente o que o torna diferente” (TROUT; RIVKIN, 2011, p.40).

Criar esta particularidade, compreender a mente dos consumidores e também as oportunidades do mercado, não é o suficiente para uma efetiva ação de reposicionamento. Para Trout e Rivkin (2011) é importante ressaltar que são estratégias que demandam certo tempo, por isso, no caso específico dessa monografia, optou-se por fazer uma análise temporal mais longa. A demora para se consolidar um reposicionamento é primeiramente devido ao fato de que reajustar a percepções das pessoas demanda um prazo considerável, o que segundo Trout e Rivkin (2011) está ligado “[...] à resistência inata dos seres humanos de mudar como ‘a parte que causa mais perplexidade, incômodo, angústia e confusão’” (TROUT; RIVKIN, 2011, p.40). Além disso, é necessário reposicionar a comunicação, fazendo com que a mídia ou outros escrevam sobre a marca e suas mudanças porque a fala de terceiros dá credibilidade às ações de reposicionamento (TROUT; RIVKIN, 2011).

Por fim, apesar de envolver diversos fatores e requerer tempo, o processo de reposicionamento deve atender a uma demanda principal: ser óbvio. Segundo Trout e Rivkin (2011), isso é necessário, pois as propostas de mudanças de posicionamento são evidentes “ [...]e se são evidentes para você, também serão evidentes para os seus clientes, e é por isso que elas vão funcionar” (TROUT;RIVKIN, 2011, p.188). A ideia óbvia, de acordo com Trout e Rivkin (2011), quase sempre esteve presente, entretanto, por ser considerada simples, nunca

foi percebida. Apesar disso, é a simplicidade que “explode” na mente das pessoas, Trout e Rivkin (2011) exemplificam essa explosão no momento em que “[...] se você apresentou sua ideia, expôs sua solução a um problema ou explicou seu plano, projeto ou programa, as pessoas disseram: ‘Nossa, por que não pensamos nisso antes?’ você pode se sentir animado”(TROUT; RIVKIN, 2011, p.189)

4.3.1 O reposicionamento da Puma

Após 45 anos de existência, a Puma em 1993 estava em seu oitavo exercício consecutivo com prejuízos, acumulando cerca de US\$ 250 milhões em dívidas e com a imagem cada vez mais prejudicada (HSM MANAGEMENT, 2004). O momento o qual a Puma passava é o que Trout e Rivkin (2011) chamam de crise micro, aquela que pode afetar qualquer empresa e ameaça sua permanência no mercado. Para superar os momentos difíceis, no mesmo ano, Jochen Zeitz, antes vice-presidente de marketing e vendas internacionais, assume a presidência da Puma e inicia diversas ações de reestruturação da marca.

Na época, para conseguir seus objetivos, Zeitz optou por um plano a longo prazo que visava a recuperação econômica de forma rápida mas compreendia que o reposicionamento aconteceria de forma gradual (HSM MANAGEMENT, 2004). Para isso criou um plano de três fases, que carregava na nova imagem da marca, uma soma de esporte, estilo de vida e moda. A primeira parte consistia em “assegurar uma plataforma financeira sólida sobre a qual reconstruir a marca” (HSM MANAGEMENT, 2004, n.p). Para isso, segundo a HSM Management (2004), mudanças que visavam diminuir os gastos da Puma foram tomadas. Para isso houve uma redução do número de funcionários, a demissão de vice-presidentes e gerentes regionais, fechamento de fábricas e outras ações. Com essas medidas, a marca tem seu primeiro desempenho rentável desde o início da crise em 1986 e após um ano do início da reestruturação, a Puma consegue acabar com suas dívidas.

Em 1997, quando acaba a primeira fase de reestruturação e inicia-se a segunda, o objetivo de Zeitz era “obter uma plataforma sólida de marca; reposicionar a Puma como a marca que combina as influências do esporte, o estilo de vida e a moda; transformá-la na marca de esportes mais *cool* do planeta” (HSM MANAGEMENT, 2004, n.p). Essa atitude parece concordar com as ideias de Trout e Rivkin (2011), que afirmam que a ação de reposicionamento “não é o que você quer fazer; é o que seu concorrente lhe deixará fazer” (TROUT, RIVKIN, 2011, p.32). A Puma competia em um mercado liderado por fortes

marcas esportivas, como Nike e Adidas, assim, esta nova imagem “foi a receita para [...] recolocá-la entre os nomes fortes de um setor” (HSM MANAGEMENT, 2004, n.p.). Esse momento foi caracterizado por fortes investimentos em infraestrutura, pesquisa e desenvolvimento de produtos e marketing, o que segundo a HSM Management (2004), serviu para fortalecer a imagem da Puma e seu valor de marca.

A ideia de colocar os conceitos de esporte, estilo de vida e moda nos produtos fez com que a diferenciação destes fosse, principalmente, pautada na comunicação, o que justifica os investimentos em marketing citados pela HSM Management (2004). Assim, nessa fase da reestruturação,

A diferenciação dos produtos agora dependia da comunicação, mais do que dos materiais utilizados na fabricação, e as marcas, convertidas no maior capital das empresas do setor, diversificavam-se em submarcas dirigidas a diferentes grupos de consumidores, e não aos que buscavam uma promessa de desempenho esportivo (HSM MANAGEMENT, 2004, n.p)

Com sua personalização determinada e a imagem da marca sendo fortalecida, em 2002 a última fase de reposicionamento tem início. De acordo com a HSM Management (2004), o objetivo era que Puma se tornasse uma marca esportiva, mas também de estilo de vida que fosse rentável e desejada pelo mercado consumidor. Nesta fase, que visava a inovação em todas as áreas da empresa, as chamadas lojas de conceito foram fundamentais. Essa ideia, que teve início na segunda fase do plano, se baseia em espaços físicos “[...] idealizados para intensificar a relação do público com a marca em sua expressão mais pura” (HSM MANAGEMENT, 2004, n.p).

Assim, depois de dez anos do início de todas as ações citadas, em 2003, a Puma apresenta um aumento de “de 115% no exercício de 2003 e de 140,7% nos 12 meses anteriores a 31 de março de 2004” (HSM MANAGEMENT, 2004, n.p) e mostra-se também com uma nova imagem. De forma sucinta, a Puma demonstrou coragem ao inovar. Para Sobrinho [et al.] (2014), esse caso em específico foi uma clara fusão de esporte e alta costura e isso, “na associação entre paradigmas anteriormente divergentes, nota-se a postura da organização diante das ideias ordinárias ou das mais corriqueiras” (SOBRINHO et al, 2014, p. 172). As mudanças pelas quais a marca passou, segundo o autor supracitado, são uma soma de riscos, coragem e criatividade. Para estudar com maior especificidade o caso da Puma, no próximo capítulo veremos, por meio de peças comunicacionais, como essas ações mudaram o posicionamento da marca ao decorrer do tempo

5 UMA ANÁLISE EM TRÊS TEMPOS: O CASO PUMA

Para a realização do estudo do caso Puma foram selecionados três vídeos que promovem a marca e que são os objetos de estudo deste trabalho. Para ser possível uma análise comunicacional mais ampla do caso foram escolhidos materiais que atendessem a um padrão temporário preestabelecido. Com as ações comunicacionais de posicionamento da Puma, iniciadas em 1993, foram definidos vídeos que tivessem espaçamento de 10 anos entre si. A escolha por esse espaçamento de tempo, em específico, se justifica porque acreditamos que esse período permitiu visualizar de forma mais completa a comunicação da marca. Assim, foram escolhidas as seguintes peças comunicacionais: “Puma Challenge”, repercutido em 1998; “Stick Stick Stick”, veiculado em 2008 e por fim, “Puma Performance”, divulgado em 2018.

5.1 Percurso metodológico

O percurso metodológico do trabalho foi construído no decorrer da produção do estudo como um todo. Primeiramente, se definiu a questão norteadora que sustenta esta monografia, a qual busca analisar como as ações de posicionamento da marca Puma a mantiveram no mercado e qual o papel da comunicação neste processo. No mesmo momento, também foram definidos os objetos de análise da monografia e por acreditar que vídeos carregam importantes elementos verbo-visuais, acreditamos que as três peças definidas agregariam valor à pesquisa, são elas: “Puma Challenge”, “Stick Stick Stick” e, “Puma Performance”, todas produzidas pela Puma. Com os materiais de investigação definidos, pode-se afirmar a natureza documental da análise. Pensou-se então em uma metodologia de pesquisa que atendessem aos objetivos do trabalho, assim optamos por realizar uma análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é definida por Bardin (2011) como

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é dividida em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Nessa primeira fase, segundo

Bardin (2011), são escolhidos os objetos de pesquisa, que no caso deste estudo em específico já foram citados anteriormente, são definidos também os objetivos, que são os apresentados na introdução deste trabalho e também formulada a hipótese, que nesta situação é de que houve uma mudança de posicionamento da marca Puma e que a comunicação interferiu nesse processo.

A segunda fase, é descrita por Bardin (2011) como a exploração do material, “[...] consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”, BARDIN (2011, p.131). Essa etapa é um dos momentos mais extensos da monografia, no qual detalhamos todo o vídeo e categorizamos alguns pontos relevantes. Por fim, a terceira e última fase é a de tratamento dos resultados e também a interpretação destes (BARDIN, 2011).

Um das técnicas da análise de conteúdo definida por Bardin (2011) é o método de categorias, que é inclusive usado nesta monografia. Esta técnica funciona como uma espécie de “gaveta” que permite ao analista “[...] a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem” (BARDIN, 2011, p. 43). Sendo válido se “[...] puder ser aplicado com precisão ao conjunto da informação e se for produtivo no plano das inferências (BARDIN, 2011, p. 61). No estudo em específico, essas categorias foram definidas com apoio teórico de Aaker (2015), ao definir os 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. A partir desta leitura, estabeleceram-se as categorias: “Posicionamento de Marca”, “Personalidade de marca”, “Além dos benefícios funcionais” e, por fim, uma categoria de comprovação: “Prova comprobatória”. Por meio dessas classificações analisaremos apenas o conteúdo das peças comunicacionais, o que caracteriza uma análise qualitativa, que é a proposta da monografia. Com essas questões definidas, inicia-se então a realização da análise propriamente dita a partir de uma investigação conteudística que considera o vídeo como um todo, mas que por meio do que Bardin (2011) nomeia como leitura flutuante¹⁵, destaca três momentos que são mais relevantes ao estudo.

5.2 A Puma em três tempos

Faremos agora a análise das três peças comunicacionais já citadas anteriormente. Para contextualização, antes da análise de cada material, o conteúdo dos mesmos é descrito, com o

¹⁵ “Leitura intuitiva, muito aberta a todas as ideias, reflexões, hipóteses, numa espécie de *brainstorming* individual [...]” (BARDIN, 2011, p.75).

destaque de três pontos mais relevantes. Após a apresentação, é feita a análise de conteúdo da peça.

5.2.1 Puma Challenge - Ano de 1998¹⁶

A produção audiovisual produzida para a divulgação do perfume Puma Challenge foi o material escolhido para a análise no ano de 1998. Neste momento é feita uma contextualização geral do vídeo e com base em uma leitura flutuante descrita por Bardin (2011), três instantes da peça são destacados e depois enquadrados nas categorias de análise. O vídeo tem início mostrando de forma panorâmica uma ponte e então foca no primeiro personagem, um homem branco de cabelos escuros e lisos, com um porte físico másculo. O homem não faz uso de camiseta e veste apenas uma calça jeans e tênis. Chamamos a atenção para o que o mesmo carrega em suas mãos: um binóculo. Por meio desse objeto o personagem identifica a segunda participante do vídeo, uma mulher, branca e loira de cabelos curtos, que se encontra sozinha em um pequeno barco localizado no rio que fica logo abaixo da ponte em que está o homem.

¹⁶ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HHrKG7UzfRg>. Acesso em: 30 ago. 2019.

Figura 5 - Print do vídeo "Puma Challenge"



Fonte: Vídeo "Puma Challenge"/1998.

Após avistar a mulher, focamos no segundo ponto de destaque. O primeiro personagem salta da ponte ligado a uma corda, de forma elegante, imponente e rápida, em direção ao barco da mulher. Essa ação é acompanhada de um som, na trilha sonora do vídeo, que se assemelha ao rugido de um animal felino.

Figura 6 - Print do vídeo "Puma Challenge"



Fonte: Vídeo "Puma Challenge" /1998

Ao alcançar o barco em que está a segunda personagem, o homem deixa no banco da canoa um pequeno bilhete com os dizeres “Vejo você esta noite”¹⁷ (Tradução nossa). O terceiro e último ponto que destacamos acontece logo após a mulher ler o bilhete. Na imagem o homem aparece em uma posição despojada, sorrindo e exibindo seu corpo. Destaca-se principalmente a parte de áudio do frame¹⁸, em que a frase “sem riscos, sem diversão”¹⁹ é ouvida (Tradução nossa). Por fim, o vídeo comunicacional é finalizado com a imagem do produto que está sendo anunciado, o perfume Challenge Puma.

17 “See you tonight”

18 “Frames are principles of selection, emphasis and presentation composed of little tacit theories about what exists, what happens, and what matters.” “Enquadramentos são princípios de seleção, ênfase e apresentação composta de pequenas teorias tácitas sobre o que existe, o que acontece e o que é importante. [...]” (GITLIN, 1980, p. 6, tradução nossa).

19 “No risks, no fun”

Figura 7 - Print do vídeo "Puma Challenge"



Fonte: Vídeo "Puma Challenge"/1998

Após detalharmos o vídeo e por meio da leitura flutuante definida por Bardin (2011), termos destacado os três pontos principais. Iniciaremos uma análise mais aprofundada da peça comunicacional, utilizando a técnica de categorização, também explicada por Bardin (2011). Relembramos que as categorias de análise foram definidas com base em Aaker (2015).

Quadro 1 - Matriz Comunicacional I

CATEGORIAS DE ANÁLISE			
VÍDEO: 1998 - PUMA CHALLENGE - DURAÇÃO: 00:20 SEGUNDOS			
CATEGORIAS	Posicionamento de Marca	Personalidade de Marca	Além dos benefícios funcionais
	Uma marca para homens determinados e aventureiros	A marca se associa no vídeo a características como agilidade, velocidade e coragem	Ousadia Sensualidade Paixão Poder
Provas comprobatórias	Construído ao longo do vídeo	Presente no primeiro e segundo pontos de destaque	Presente no terceiro ponto de destaque

Fonte: Elaboração da autora.

O vídeo Puma Challenge carrega diversas características que definem a personalidade de marca e, consequentemente, o posicionamento adotado. De acordo com Aaker (2015), o posicionamento depende do que a marca é e do seu diferencial e a personalidade é uma vantagem importante, pois assim como a personalidade humana, carrega a diferenciação da marca.

Na peça comunicacional, em específico, percebemos a atribuição de algumas características que de certa forma comunicam a personalidade da Puma. Aaker (2015) defende que personalidade de marca é um conjunto de características humanas que são dadas às marcas. Entretanto, no vídeo “Puma Challenge”, percebemos que a mensagem também carrega atributos ligados aos animais, em específico os felinos, o que remete inclusive à logo da marca, que é composta pelo animal Puma. O binóculo usado pelo personagem homem no vídeo transmite a ideia de uma boa visão, assim como no momento do salto, que é feito de forma graciosa, ágil e rápida, remetendo também às características apresentadas pelo animal.

Ressaltamos a importância da relação que a personalidade de marca construída pela Puma tem com seu público consumidor, pois segundo Bedendo (2015), a mesma está intimamente ligada às associações entre marca e consumidor. Ligações essas que são intensificadas por meio dos benefícios entregados pela Puma.

A categoria “Além dos benefícios”, nesse vídeo, mostra como a marca quer que seu consumidor se sinta ao usar o perfume da Puma. Acreditamos que a peça comunicacional busca demonstrar que o uso do produto não cumprirá apenas o que ele é primeiramente destinado a fazer, ou seja, fornecer ao público um bom aroma.

No vídeo, ficam claros quais os benefícios emocionais e de autoexpressão estão sendo oferecidos, ressaltados pelo tipo de personalidade de marca e a maneira como o personagem masculino se porta. Aaker (2015) descreve a questão da autoexpressão de forma simples e clara com a formulação da questão “‘Quando compro ou uso esta marca, eu sou...?’ ” (AAKER, 2015, p.55). Acreditamos que a resposta para essa pergunta são aqueles atributos da marca que o público irá absorver para si. No caso do vídeo Puma Challenge, as características já citadas acima como velocidade, agilidade e graciosidade poderão ser absorvidas.

Além disso, o modo como o personagem homem está representado também comunica benefícios emocionais. Para Aaker, de modo simplificado, estes são aqueles que respondidos na pergunta “ ‘Quando compro ou uso esta marca, eu me sinto...?’ ” (AAKER, 2015, p.54).

Seguindo a linha de raciocínio de Aaker (2015), é possível afirmar então, por meio da interpretação da mensagem transmitida, que o consumidor se sentiria como o modelo do vídeo: forte, destemido, másculo, corajoso e conquistador. Estas vantagens emocionais podem contribuir inclusive para a criação de laços com o público consumidor e também como afirma Bedendo (2015), adicionar valor a proposta funcional.

Acreditamos que o posicionamento de marca adotado pela Puma neste momento, é construído ao longo de todo o vídeo. Para Aaker (2015), o posicionamento representa os objetivos de comunicação, ou seja, o que é preciso “[...] dizer para comunicar, aprimorar ou reforçar sua promessa de marca atual” (AAKER, 2015, p.74). Na análise percebemos então que a Puma se posiciona como uma marca destinada a homens fortes, corajosos e destemidos e busca transmitir aos usuários sua personalidade, que carrega características de força, velocidade, agilidade.

É possível afirmar então que a marca Puma, no vídeo “atende” às categorias de análise determinadas e apresenta seus atributos de personalidade de marca, posicionamento e entrega benefícios, além dos funcionais ao público consumidor. Entretanto, fazemos brevemente uma comparação do vídeo produzido em 1998 e o contexto atual. Na peça comunicacional Puma Challenge, notamos a forte ligação do homem a uma figura de poder, destemida e sensual. Ao mesmo tempo, percebemos a diferença entre a presença da mulher e do homem na produção analisada e a construção de estereótipos sobre eles. De acordo com Nunes (2007), a estereotipização, seguindo um pensamento binário de categorização sexual, agrega determinadas características e comportamentos a homens e mulheres. Isso leva a uma conceptualização de “[...] duas categorias de pessoa segundo a mesma perspectiva dualista, a nível tanto psicológico - traços e perfis associados, dicotomicamente, a mulheres e a homens [...]” (NUNES, 2007, p. 39). Ainda segundo Nunes (2007), o estereótipo masculino normalmente constrói-se a partir das ideias de dominância e instrumentalidade (NUNES, 2007). Acreditamos que fato está presente na construção do personagem masculino no vídeo.

A análise não tem o intuito de se aprofundar na temática de gêneros ou estereotipização, contudo, interpretamos e chamamos a atenção para os papéis assumidos pelos personagens e como os mesmos são colocados em posições carregadas de estereótipos. Ao final, fica o questionamento se o mercado consumidor atual, no contexto em que se encontra, busca absorver as características que são transmitidas no material comunicacional analisado ou procura por outros tipos de atributos e valores.

5.2.2 *Stick Stick Stick* - 2008²⁰

A produção audiovisual escolhida para análise no ano de 2008 foi a “Stick Stick Stick”. Neste momento é feita uma contextualização geral do vídeo e com base na leitura flutuante descrita por Bardin (2011), três instantes do vídeo são destacados e depois enquadrados nas categorias de análise.

É relevante pontuar o contexto em que a peça comunicacional foi veiculada, pois tem considerável ligação com o conteúdo do vídeo. Em 2008, era realizada a 29ª edição dos jogos olímpicos. Naquele ano, sediado pela República Popular da China, os jogos aconteceram no mês de agosto e, foi nessa edição em que o jamaicano Usain Bolt, já patrocinado pela Puma, quebrou os recordes mundiais de 100 e 200 metros no atletismo.

Contextualizado o momento de veiculação do vídeo, focamos então no objeto de análise. A peça comunicacional é marcada por diferentes momentos que contam a mesma história e serão explicados a seguir. A produção tem início em tela preta com a frase “É o momento dos repasses”²¹ (Tradução nossa) escrita e em seguida aparece uma segunda frase “E isso só significa uma coisa” (Tradução nossa)²², ambas em caligrafias de cor branca. Por fim, ainda em tela preta, a última frase aparece: “Bastão bastão bastão”²³ (Tradução nossa).

Após finalizar os dizeres em tela preta aparece uma sequência de rápidos frames em que Usain Bolt aparece, tanto treinando quanto em momentos de descontração. Por não serem pontos de destaque desta análise, as imagens não serão detalhadas. O vídeo então volta à tela preta com a frase “Perseguindo Bolt”²⁴ (Tradução nossa), escrita em letras brancas. Ao final desse quadro percebemos nosso primeiro ponto de destaque que é composto por dois frames diferentes. Um grupo de jovens está dançando ao som de músicas em alto volume em uma festa noturna. Usain Bolt então aparece no vídeo usando típicas roupas esportivas e carregando em mãos um bastão, normalmente utilizado em corridas de revezamento no atletismo. Bolt grita as palavras “Bastão bastão bastão”²⁵ (Tradução nossa) e passa o bastão para um outro personagem.

20 Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=RHINTgPIrds&t=112s>. Acesso em: 30 ago. 2019.

21 “It’s time for the relays”

22 “And that means only one thing”

23 “Stick Stick Stick”

24 “Chasing Bolt”

25 “Stick Stick Stick”

Figura 8 - Print do vídeo "Stick Stick Stick"



Fonte: Vídeo "Stick Stick Stick"/2008.

Figura 9 - Print do vídeo "Stick Stick Stick"



Fonte: Vídeo "Stick Stick Stick"/2008.

Ainda na mesma cena, por meio de efeitos especiais, aparece nos pés do personagem, que recebeu o bastão, tênis da marca Puma e então ele começa a correr para um destino o qual não é possível saber ainda e após a saída do mesmo, a festa volta ao normal. Ao final da cena, o vídeo mostra a bandeira da Jamaica com a logo da Puma ao centro e os dizeres “Orgulhoso patrocinador do time de revezamento jamaicano. Vemos vocês em agosto”²⁶ (Tradução nossa).

Começa na peça comunicacional, um segundo momento em que diversos outros personagens aparecem. Esse novo ciclo do vídeo, por não apresentar nenhum ponto de destaque, não será totalmente detalhado na análise. Para a investigação do material é relevante comentar que no vídeo aparecem diferentes cenas com vários personagens em momentos do cotidiano, como andando a cavalo, passando roupas, sentados em um ônibus. O importante é que, em todos esses personagens, por meio de efeitos especiais tênis da Puma aparecem em seus pés.

Após esta sequência de cenas do vídeo, a peça comunicacional mostra novamente a logo da Puma, com a frase “Orgulhoso patrocinador da Federação Jamaicana de Atletismo de 2003” (Tradução nossa) e assim, uma terceira fase da produção audiovisual tem início. Um grupo de jovens aparece dançando e gravando em um estúdio de música quando Usain Bolt surge, novamente, correndo e carregando em mãos o bastão utilizado em corridas de revezamento no atletismo. Bolt passa o objeto para um dos jovens no estúdio e o vídeo foca então nos pés deste personagem e, por meio de efeitos especiais, tênis Puma surgem no lugar dos chinelos que o mesmo usava assim que o jovem segura o bastão em mãos. Após receber o objeto entregue por Bolt, o homem inicia uma corrida, saindo de cena e Bolt assume sua posição no estúdio, cantando e dançando.

Após esta cena, a peça comunicacional mostra novamente a bandeira da Jamaica com a logo da Puma ao centro e os dizeres “Orgulhoso patrocinador do time de revezamento jamaicano”²⁷ (Tradução nossa). Começa-se então a quarta fase do vídeo, na qual um senhor aparece caminhando por uma estrada e logo Bolt aparece mais uma vez, entregando ao personagem o bastão de revezamento que, também por meio de efeitos especiais, tem as botas que calçava substituídas por tênis Puma. Com os novos sapatos o personagem começa a correr, finalizando a quarta fase. O quinto momento da produção tem início em tela aberta, mostrando uma pequena lanchonete. Nesta cena não é Bolt quem surge correndo e segurando

26 “Proud sponsor of the Jamaican relay team. See you in August”.

27 “Proud sponsor of the Jamaican relay team”.

o bastão de revezamento, mas sim uma mulher que repassa para um outro personagem na cena e que também inicia sua corrida após tênis Puma surgirem em seus pés.

O vídeo mostra então o sexto momento da peça e também um de nossos pontos de destaque. Em uma varanda de uma residência dois senhores aparecem sentados e jogando um jogo que não é possível ser identificado. Em seguida, Bolt aparece vestindo novamente roupas esportivas e carregando o bastão de revezamento. O mesmo entrega o objeto para um dos personagens que inicia sua corrida após o tênis Puma surgirem em seus pés, também por meio de efeitos especiais. Percebe-se que esta ação já aconteceu em outras cenas do vídeo, o que buscamos ressaltar é que o ato em geral é importante para a análise, contudo, à título de exemplificação da ação, escolhemos esse momento como ponto de destaque.

Figura 10 - Print do vídeo "Stick Stick Stick"



Fonte: Vídeo "Stick Stick Stick"/2008.

Figura 11- Print do vídeo "Stick Stick Stick"



Fonte: Vídeo "Stick Stick Stick"/2008

Nosso terceiro e último ponto de destaque acontece logo após a última cena descrita. Em um campo de gateball²⁸ estão dois homens, um branco e um negro, praticando o esporte. Surge então uma mulher, que já apareceu em outros momentos do vídeo, vestindo roupas esportivas e com o bastão de revezamento em mãos. A mesma entrega o objeto para o homem branco, contudo, ao contrário do que aconteceu em outras cenas do vídeo, o personagem não recebe tênis Puma e inicia uma corrida. Mas, quando o homem negro pega o bastão, os calçados aparecem por meio de efeitos especiais em seus pés, e só então o mesmo inicia sua corrida. Esse ponto de destaque é representado pelos três prints abaixo.

28 “O esporte é praticado ao ar livre, em terreno de saibro ou areia, por duas equipes de cinco integrantes. O objetivo é fazer passar dez bolas dentro de três pequenos arcos (*gates*, em inglês) através de tacadas” (FILHO, 2006).

Figura 12 - Print do vídeo "Stick Stick Stick"



Fonte: Vídeo "Stick Stick Stick"/2008.

Figura 13 - Print do vídeo "Stick Stick Stick"



Fonte: Vídeo "Stick Stick Stick"/2008.

Figura 14 - Print do Vídeo "Stick Stick Stick"



Fonte: Vídeo "Stick Stick Stick"/2008.

Após a saída do homem, ressaltamos que o homem branco, com roupas aparentemente de alto valor econômico, pega em suas mãos uma câmera fotográfica e fotografa a mulher negra, que está em uma posição abaixada e com as mãos apoiadas nos joelhos. Apesar de não ser um de nossos pontos de destaque, damos ênfase a esse momento, pois futuramente poderemos construir uma crítica sobre o ato.

Após esta fase do vídeo, inicia-se a última parte da peça comunicacional, em que a mesma mulher citada anteriormente, surge na produção audiovisual correndo e carregando em mãos o bastão de revezamento e então, passa-o para uma garota, que ao pegá-lo, recebe novos tênis Puma em seus pés e inicia sua corrida. Após a entrega do objeto, uma segunda personagem, que também está na cena brincando com uma pequena bola, joga a peça em direção a mulher e atinge o ombro da mesma.

Após contextualizar o vídeo e destacar os pontos de destaque, por meio da leitura flutuante definida por Bardin (2011), iniciaremos uma análise mais aprofundada da peça comunicacional. Para isso, utilizaremos a técnica de categorização, também explicada por Bardin (2011). Relembramos que as categorias de análise foram definidas com base em Aaker (2015).

Quadro 2 - Matriz Comunicacional II

CATEGORIAS DE ANÁLISE			
VÍDEO: 2008 - STICK STICK STICK - DURAÇÃO: 3h42 MINUTOS			
CATEGORIAS	Posicionamento de Marca	Personalidade de Marca	Além dos benefícios funcionais
	A marca mostra-se ligada aos esportes A marca posiciona-se fortemente ligada a Jamaica e sua cultura	Velocidade Lifestyle	Transformação de comportamento
Provas Comprobatórias	Percebido no terceiro ponto de destaque	Percebido no primeiro ponto de destaque	Percebido no segundo ponto de destaque

Fonte: Elaboração da autora.

A peça comunicacional “Stick Stick Stick” mostra-se uma produção audiovisual complexa e em alguns momentos até confusa por apresentar diversas e rápidas cenas. Percebemos também o teor humorístico que o conteúdo transmite. Acreditamos que a temática do vídeo está fortemente ligada ao período em que o mesmo foi veiculado: os jogos olímpicos. Assim como têm conexão com o país o qual a Puma é patrocinadora do time de revezamento: a Jamaica. Em nossas categorias de análise, enquadrámos essas ligações com o esporte e ao país, como o posicionamento adotado pela Puma e acreditamos que o mesmo, apesar de ser apontado em diversos momentos do vídeo, pode ser facilmente percebido no terceiro ponto de destaque da peça, que já foi citado e detalhado nesta monografia.

No instante ressaltado percebemos também que a ligação estabelecida pela Puma não é com qualquer tipo de esporte, mas sim com o Atletismo. Afirmamos isso, pois quando o homem branco, que estava praticando Gateball, recebe o bastão de revezamento da mulher nada ocorre com ele. Entretanto, quando o outro homem, que apenas acompanha o jogo pega o bastão em suas mãos, por meio de efeitos especiais, aparecem em seus pés tênis de corrida da Puma e o mesmo começa sua corrida. É possível ter diferentes interpretações desse conteúdo, nos ateremos à questão de que com o praticante de Gateball nada acontece e também ao fato de que durante todo o vídeo, nenhuma referência a outros esportes é feita.

Em relação à conexão com a Jamaica, acreditamos que pode ter sido uma decisão da Puma em relação aos nichos de mercado. Segundo Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), para a formulação de um posicionamento de marca, é necessário assimilar a segmentação de

mercado e perceber como seus concorrentes estão posicionados no comércio. Por isso, cremos que ao analisar essas questões, a Puma visualizou uma oportunidade e na peça “Stick Stick Stick” construiu suas ações de comunicação e posicionamento baseadas nisso, pois considerável parte do conteúdo do vídeo contribui para a reafirmação da relação da marca com a Jamaica. A presença majoritária de personagens negros; o local que ocorre as gravações, que remete a um terreno tropical e árido, a trilha sonora; a bandeira do país que aparece repetidas vezes, são elementos reforçadores dessa ligação e que consequentemente transmitem o posicionamento adotado pela marca.

Sobre a personalidade de marca sustentada pela Puma na peça comunicacional, percebemos o que Hiller (2012) afirma sobre a necessidade de se fazer pequenas modificações neste âmbito. No primeiro vídeo analisado nesta monografia, o “Puma Challenge”, percebemos características que remetiam à velocidade, agilidade e coragem. Na peça “Stick Stick Stick”, notamos que a marca ainda apresenta em sua personalidade atributos voltados à velocidade, entretanto, é notável que a Puma começa a agregar em seu perfil o Lifestyle. No vídeo, isso pode ser percebido com maior intensidade no primeiro ponto de destaque, que em seu conteúdo apresenta Usain Bolt vestindo roupas esportivas, correndo e carregando em mãos um bastão usado nas provas de revezamento do atletismo. Mas, toda essa ação acontece em um ambiente noturno, com músicas alegres e altas tocando, pessoas se divertindo e dançando de forma descontraída. No conteúdo do vídeo em geral, percebemos o Lifestyle presente também nos rápidos frames que compõem o material.

Em relação a categoria “Além dos benefícios funcionais”, interpretamos que a Puma busca transmitir uma mensagem de transformação. Em “Stick Stick Stick” acreditamos que os benefícios funcionais, aqueles básicos e necessários (BEDENDO, 2015), estão muito presentes, remetendo sempre ao tênis Puma e a velocidade na corrida. Contudo, como afirma Aaker (2015), esses benefícios não são “[...] o ponto certo de persuasão e comunicação” (AAKER, 2015, p.53). Considerando isto, percebemos na peça comunicacional a presença de um outro tipo de vantagem: o benefício emocional, que é transmitido em uma ação que se repete várias vezes ao longo do vídeo. Como já citamos anteriormente, para Aaker (2015), às vantagens emocionais são aquelas respondidas pela pergunta “ ‘Quando compro ou uso esta marca, eu me sinto...?’ ” (AAKER, 2015, p.54). Na peça comunicacional, percebe-se a resposta para essa questão na ação recorrente citada. Contudo, por se tratar de vários momentos, à título de exemplificação selecionamos uma cena em específico para representação e a mesma foi classificada como o segundo ponto de destaque do vídeo. Na

passagem, Usain Bolt aparece vestindo as típicas roupas esportivas. O atleta está correndo com o bastão de revezamento em mãos e passa o objeto a um senhor que também está na cena. É importante perceber que antes de receber o bastão, o personagem se encontra sentado em uma cadeira, jogando tranquilamente um jogo, o qual não é possível identificar, mas ao pegar o bastão, o personagem sai correndo de forma determinada e rápida. Neste ponto notamos o benefício emocional de transformação. Antes de receber o bastão de revezamento entregue por Bolt, o personagem se encontrava realizando tarefas cotidianas simples e de forma tranquila. Entretanto ao pegar o objeto em mãos, por meio de efeitos especiais, tênis Puma surgem em seus pés, fazendo com que o personagem se transforme, se tornando ágil e veloz.

Interpretamos então que os benefícios emocionais comunicados pela Puma em “Stick Stick Stick”, são aqueles que farão com que seus usuários se sintam rápidos e velozes, assim como Usain Bolt, ao comprar e usar os tênis da marca. Esta ação dá um sentido de transformação e superação ao conteúdo.

Gostaríamos de ressaltar neste momento, outras duas cenas importantes, que não serão analisadas profundamente nesta monografia, mas, que futuramente poderiam ser estudadas. Assim como no vídeo “Puma Challenge”, notamos questões de gênero na produção “Stick Stick Stick”, desta vez com mais ênfase na personagem feminina.

No terceiro ponto de destaque notamos a mulher em posição abaixada com as mãos apoiadas nos joelhos e um homem branco fotografando-a e, na última cena descrita do vídeo, ao entregar o bastão de revezamento a uma criança presente na cena, uma outra joga uma pequena bola em direção à mulher, à atingindo-a no ombro. Essas ações, sob nossa análise, conferem descaso e também uma inferiorização a imagem da mulher, o que Nunes (2007) classifica como secundarização.²⁹ Ressaltamos novamente que o intuito do trabalho não é se aprofundar nessa temática, mas por realizarmos uma análise de conteúdo a partir do roteiro do vídeo completo, acreditamos ser necessário apresentar essa discussão de forma breve.

5.2.3 Puma Performance - 2018³⁰

A peça comunicacional “Puma Performance” foi veiculada no canal oficial da Puma em 21 de março de 2018 e foi a escolhida do ano para ser analisada. Neste momento é feito

29 “[...] em contexto coletivo, há uma evidente secundarização feminina que resulta do caráter esporádico da identificação de personalidades de mulheres” (NUNES, 2007, p.179).

30 Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=n2oZ4mKMFe4>. Acesso em 30 ago. 2019.

uma contextualização geral do vídeo e com base em uma leitura flutuante conceitualizada por Bardin (2011), três instantes do material são destacados e depois enquadrados nas categorias de análise.

Ressaltamos que a peça comunicacional em análise é composta de rápidos e diferentes frames e também por diversos personagens que formam o seu conteúdo. A produção tem início em um ângulo de câmera aberto, que mostra uma longa rua na qual não é possível identificar a presença de carros ou pessoas trafegando. Logo em seguida, a segunda cena do vídeo mostra rapidamente uma construção antiga e que aparenta estar abandonada. Aparece então o primeiro personagem da produção, um homem musculoso, sem camisa, calçando tênis Puma e usando alguma roupa, a qual não é possível identificar, para cobrir seu rosto. O personagem está sozinho em um local que não é possível indicar com precisão, mas aparenta estar localizado em um terreno alto em que há uma visão de uma cadeia de montanhas.

O próximo quadro mostra um outro personagem, negro, usando apenas uma calça com o nome Puma escrito e sem camisa. O mesmo se encontra sozinho e deitado em uma cama. Este frame é seguido de um outro, em que um outro homem aparece sentado, com a cabeça abaixada e as mãos unidas próximas ao rosto em um local que remete a estrutura de uma igreja. Após essa cena, um grupo de jovens usando roupas esportivas e também com os rostos cobertos por tecidos, aparecem juntos em um ponto de ônibus localizado em um lugar sem movimentação alguma. Outro conjunto de personagens aparece logo na sequência, estes estão utilizando diferentes roupas esportivas da Puma, sentados em um carro que está estacionado no que aparenta ser um posto de gasolina.

Após a última cena descrita, uma série de sete frames passa rapidamente pelo vídeo, mas nem todos serão detalhadamente descritos, pois não representam grandes pontos de destaque. No primeiro, aparece na tela uma mulher, no segundo um homem e, no terceiro, um outro personagem homem, entretanto, este está posicionado de costas para a câmera e não veste nenhuma camisa, exibindo um corpo másculo. No quarto frame apresenta-se um grupo de mulheres vestindo roupas esportivas Puma. No quinto quadro dessa sequência o homem que aparece no terceiro frame retorna, desta vez o mesmo se encontra dentro de uma banheira usada para banho que está cheia de gelo. Nessa ação já é possível fazer uma ligação com o esporte, em especial com a crioterapia, um tratamento utilizado por esportistas e, que segundo o site Globoesporte, é um procedimento usado no período de recuperação muscular no pós-exercício (BARROS, 2016). O sexto frame é marcado pela presença do segundo personagem que aparece na peça comunicacional. Antes, o homem estava deitado em uma cama sozinho

usando calças Puma, no frame, o mesmo aparece no mesmo lugar, vestindo uma blusa da marca. Por fim, no sétimo frame o primeiro personagem retorna, nesse quadro, o mesmo usa as mesmas roupas que apresentou no início no vídeo, mas está correndo sozinho em uma estrada deserta.

Em resumo, o restante do vídeo também é marcado pela sequência de rápidos frames. Para não nos tornarmos extensos nesse momento, apenas os pontos de destaque serão detalhados. Nesta sucessão de curtos quadros, ressaltamos os três pontos de relevância.

No primeiro momento de destaque, o vídeo mostra uma mulher sozinha, em um lugar em que não é possível identificar. A personagem está de cabelos soltos e transmite uma expressão séria, determinada e também sensual. A mesma também está com os braços erguidos e flexionados.

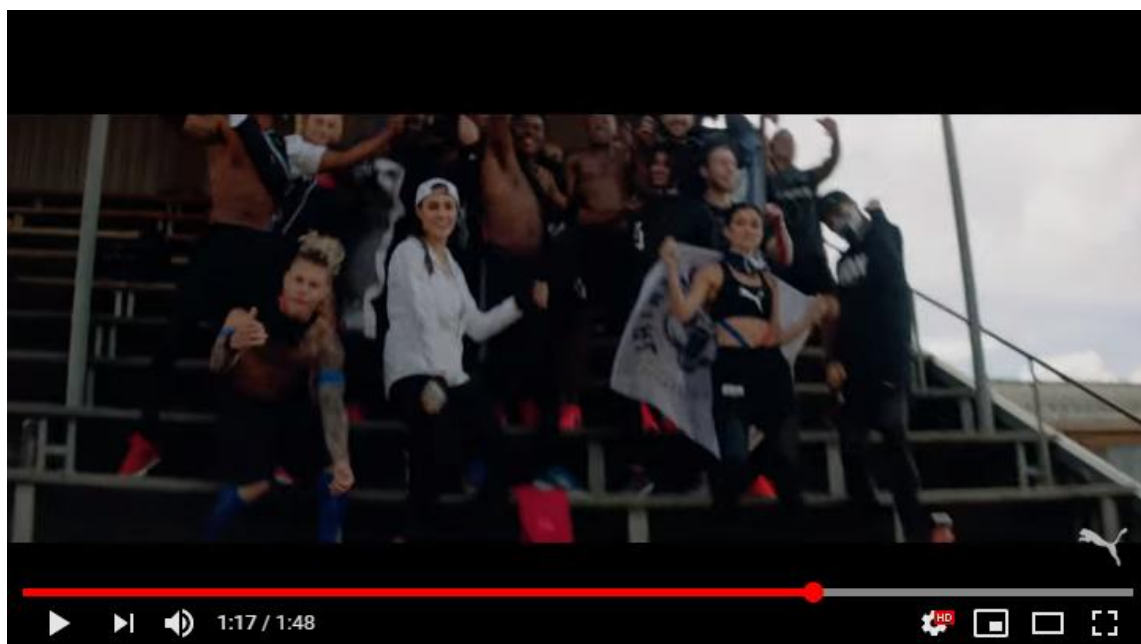
Figura 15 - Print do Vídeo "Puma Performance"



Fonte: vídeo "Puma Performance"/2018

O segundo ponto destacado é uma cena em que um grupo de jovens, todos muito diferentes uns dos outros, estão em pé, no que podemos entender como uma arquibancada. Os mesmos estão vestindo roupas Puma e riem, interagem e brincam entre si.

Figura 16 - Print do Vídeo "Puma Performance"



Fonte: vídeo "Puma Performance"/2008.

O terceiro e último ponto de destaque da análise também é um rápido frame. Nele, quatro mulheres aparecem posicionadas de costas para a câmera e estão vestindo diferentes roupas esportivas. As personagens estão correndo em um local que não aparenta ser uma pista de corrida, mas sim alguma localização urbana.

Figura 17 - Print do Vídeo "Puma Performance"



Fonte: vídeo "Puma Performance"/2018.

Após esta última cena de destaque, a peça comunicacional segue apresentando rápidos quadros em que o importante é comentar que o conteúdo se divide em mostrar pessoas praticando atividades físicas, não necessariamente esportes tradicionais, e também em momentos de descontração. Ao final da apresentação dos frames no vídeo, três homens aparecem agachados, em uma posição que remete à preparação de uma largada de corrida no atletismo e vestem roupas Puma. Os personagens começam então a correr por um campo e no áudio é possível identificar gritos de incentivo e também a palavra “Tudo”³¹ ser pronunciada diversas vezes.

A finalização do vídeo é definida pela volta de uma sequência de frames, contudo, a frase “Você corre mesmo”³² aparece em letras brancas, sobrepondo a imagem. Para encerrar, os numerais 24/7 e a logo da Puma aparecem em um fundo preto.

Após o detalhamento do vídeo e o destaque dos três pontos principais, feito por meio da leitura flutuante definida por Bardin (2011), iniciaremos uma análise mais aprofundada da peça comunicacional. Para isso, assim como nas outras investigações, utilizaremos a técnica

31 “Everything”.

32 “Do you even run”

de categorização, também explicada por Bardin (2011). Relembramos que as categorias de análise foram definidas com base em Aaker (2015).

Quadro 3 - Matriz Comunicacional III

CATEGORIAS DE ANÁLISE			
VÍDEO: 2018 - PUMA PERFORMANCE - DURAÇÃO: 1h49 MINUTOS			
CATEGORIAS	Posicionamento de Marca	Personalidade de Marca	Além dos benefícios funcionais
	Uma marca para tudo e para todos	Velocidade Estilo Lifestyle Mindset	Atitude Presença Força Superação
Provas Comprobatórias	Percebido no segundo ponto de destaque	Percebido no terceiro ponto de destaque	Percebido no primeiro ponto de destaque e ao longo de todo o vídeo

Fonte: Elaboração da autora.

A peça comunicacional “Puma Performance” foi veiculada no canal oficial da Puma em 21 de março de 2018 e foi escolhida para a análise por ser uma das produções com maior visualização, totalizando até este momento mais de 2,4 milhões de acessos. O vídeo em sua grande parte é composto por rápidos frames e quase toda a produção é acompanhada por trilha sonora, quase não apresentando falas do personagem.

Em relação à categoria de análise “Posicionamento de marca”, interpretamos que a posição adotada pela marca está ligada à diversidade, posicionando-se como uma Puma para tudo e todos. Isto é perceptível em todo o conteúdo do vídeo, entretanto, acreditamos que no segundo ponto de destaque essa posição pode ser mais facilmente interpretada. Na cena, um grupo de jovens, das mais variadas raças estão interagindo entre si e se divertindo. Apesar de apresentar uma maior diversidade do que as outras duas peças analisadas, percebemos que a marca se volta a um público mais jovem, o que se reflete inclusive em sua identidade e nos benefícios oferecidos.

Na categoria “Personalidade de marca”, ressaltamos elementos que representam velocidade, estilo e lifestyle. Enquadramos o nosso terceiro ponto de destaque nessa categoria e esta escolha se justificada porque a cena carrega todos os atributos citados. Nela, quatro mulheres correm posicionados de costas para a câmera, a ação recorda o elemento

velocidade, entretanto o local onde realizam o exercício, juntamente com as roupas que vestem nos remetem a uma ideia de lifestyle. Essa afirmação é baseada em uma interpretação própria da cena. Acreditamos que esse frame comunica a ideia de que a corrida, não necessariamente um esporte em específico e realizado em local adequado, faz parte do dia a dia das personagens. Assim como as roupas, que não parecem serem utilizadas especificamente para a prática esportiva, mas sim no cotidiano. Além disso, ao contrário do que notamos em “Stick Stick Stick”, as vestimentas usadas pelas personagens na cena não nos remetem aos tradicionais uniformes esportivos. As diferentes cores, os acessórios utilizados e os mais variados modelos, estão ligados à moda e à questões de estilo. Em suma, o que interpretamos desse conteúdo é que a prática de esportes e o uso de roupas esportivas não se trata de um momento específico, mas sim, de seu dia a dia, o que transfere a ideia de lifestyle.

Com esses atributos citados, velocidade, estilo e lifestyle, novamente percebemos as pequenas alterações que Hiller (2012) defende como necessárias às marcas. No vídeo “Puma Performance” notamos as questões de estilo e lifestyle muito mais presentes. Até mesmo os próprios produtos da Puma que aparecem na peça comunicacional são mais estilosos. Entretanto, o interessante é perceber como os personagens representam e transmitem essas características da marca, como se os consumidores fossem adquirir esses atributos e se portarem como os atores se portam no vídeo. Isso nos leva a categoria “Além dos benefícios funcionais”.

“Puma Performance” é, sob nossa análise, o material analisado que mais comunica benefícios além dos funcionais. Nessa peça comunicacional as vantagens emocionais e de autoexpressão são apresentadas porque há uma comunicação de valores acima do padrão. Selecionamos nosso primeiro ponto de destaque como um exemplo desses benefícios. Nele, uma mulher aparece em um local, não é possível identificá-lo perfeitamente, mas o que nos chama a atenção é a expressão facial da mesma, que transmite força, atitude e presença.

Apesar de enquadrarmos essa cena na categoria “Além dos benefícios funcionais”, gostaríamos de ressaltar que essas vantagens são percebidas ao longo de toda a peça comunicacional. No frame citado, a expressão da personagem que transmite força, atitude e presença é uma característica dos benefícios de autoexpressão citados por Aaker (2015), que afirma que a marca que as pessoas usam e amam “[...] representam também um veículo para expressar uma autoimagem real ou ideal” (AAKER, 2015, p.55). Interpretamos então, que a personagem neste vídeo transmite a ideia de ser forte, ter presença e atitude. Em relação aos

benefícios emocionais, acreditamos que estes estão melhores expressados ao longo do vídeo. Para Aaker (2015), esse tipo de vantagem pode estar ligado à identidade da marca, porque segundo o autor, “as identidades de marca mais fortes têm benefícios funcionais e emocionais” (AAKER, 2015, p.55). Percebemos isso porque os personagens ao longo do vídeo transmitem às características que citamos como identitárias à Puma. Analisando o comportamento dos sujeitos ao longo do vídeo, a resposta para a pergunta “ ‘Quando compro ou uso esta marca, eu me sinto...? ’ ” (AAKER, 2015, p.54), pode ser respondida com alguns dos atributos associados à marca: velocidade, estilo e atitude.

Gostaríamos de ressaltar o conteúdo da peça comunicacional de forma geral. Notamos que o conteúdo como um todo transmite uma mensagem simples baseada em questões de força, atitude, presença e velocidade, não como algo esporádico, mas como um estilo de vida. Essa clareza na comunicação colabora para que os consumidores assimilem e se recordem da marca (TROUT; RIVKIN, 2011). Algumas falas, palavras e numerais ao longo do vídeo reforçam essa mensagem, citamos aqui duas em específico. Ao final do material, em uma das últimas cenas, a palavra “Tudo” (Tradução nossa) é repetida várias vezes durante uma corrida em sinal de incentivo e, pouco depois os numerais 24/7, surgem na tela, o que interpretamos como as 24 horas de um dia e os 7 dias da semana, reforçando a ideia de lifestyle. Por fim, buscamos ressaltar brevemente uma questão, que será retratada nas considerações gerais da análise. Em “Puma Performance” não percebemos uma estereotipização entre personagens homens e mulheres, como também notamos que não há o destaque exagerado de uma figura em específico.

Percebemos que o conteúdo do vídeo, como um todo, busca propagar outros valores aos *stakeholders*, transmitindo sentimentos de força, juventude, determinação, poder e atitude. Esse acréscimo de valor, satisfaz, não afirmamos que completamente, as novas exigências do público que procuram por outras ofertas de valor. Como afirma Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) e, já foi citado nesta monografia, “as posições competitivas são alcançadas ao se oferecer um valor superior ao cliente [...] os compradores migrarão para uma oferta alternativa de valor” (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011, p.48). O vídeo não comunica apenas os produtos que estão sendo anunciados, mas dá foco aos sentimentos que a marca Puma gera. Neste sentido, podemos notar o objetivo da comunicação em criar relações afetivas com o público, criando vínculos baseados nos atributos citados anteriormente.

5.3 Considerações gerais da análise

Apontaremos agora, após a análise e investigação das três peças comunicacionais apresentadas, uma consideração geral do estudo, realizando uma comparação entre os vídeos. Esta avaliação universal nos ajudará a refletir também sobre a questão norteadora da pesquisa, que busca compreender “como as ações de posicionamento da marca Puma a mantiveram no mercado e qual o papel da comunicação nestas ações”.

Em relação à interpretação de cada vídeo, alguns pontos foram notados. Primeiramente, a quantidade de personagens presentes em cada um deles, sendo que o primeiro material apresenta apenas dois figurantes, enquanto os outros dois possuem diversos. A questão das falas também é um ponto de destaque. Enquanto no primeiro vídeo as falas são sobre o produto em si, na segunda e terceira peça percebemos falas mais relacionadas com o conteúdo, contexto e ideia do vídeo do que o artigo em si. Inclusive, este é um outro fator a ser destacado. Percebemos que na peça de 1998 é óbvio o anúncio de um produto em específico, enquanto nos outros dois materiais analisados, isso não ocorre.

Por fim, ressaltamos uma diferença que na análise separada dos três vídeos já foi citada. Notamos que no primeiro material, o conteúdo apresenta uma forte estereotipização do homem e também dá maior destaque a esse personagem. No segundo, ainda há uma ênfase maior em uma única pessoa, Usain Bolt, assim como uma secundarização da mulher, esse conceito já foi antes definido baseado em Nunes (2007). Já no último vídeo analisado, não consideramos que se dá uma grande relevância a um personagem em específico, e também não interpretamos nenhuma estereotipização da imagem da mulher. Apontamos, inclusive, que todos os figurantes da peça comunicacional transmitem os mesmos atributos: força, agilidade, atitude, poder e outros.

No subcapítulo anterior formulamos uma hipótese de que houve uma mudança de posicionamento da marca Puma durante o período analisado e que a comunicação interferiu nesse processo. Após a análise das três peças, percebemos que de fato houve um reposicionamento da marca Puma, que lembrando “[...]é a maneira como a empresa ajusta percepções, sejam elas sobre a empresa ou sobre sua concorrente” (TROUT; RIVKIN, 2011, p.22). Acreditamos também que com essa afirmação é possível responder, em parte, à questão norteadora da monografia. O estilo e as exigências do público consumidor estão mudando e achamos que foi por perceber essas transformações que a Puma conseguiu adaptar-se ao mercado. Essa ação vai de acordo com o que Kunsch (2014) afirma de que é

necessário que as marcas ou instituições compreendam o cenário social em que estão e se adaptem e, em relação à comunicação dessas marcas ou empresas “[...] cabe aos gestores de comunicação sensibilizar [...] que se deve ir além, contribuir para uma sociedade melhor” (KUNSCH, 2014, p.37). Interpretamos que, desta forma, os ideais, valores, posicionamento, identidade e benefícios transmitidos por peças comunicacionais das marcas, incluindo a Puma, devam ser pensados pelos responsáveis da gestão de comunicação das marcas e também atender a essas novas demandas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa nos propusemos a investigar, por meio de uma análise de conteúdo, como o posicionamento da marca Puma a manteve no mercado e como a comunicação colaborou para esse processo. Como Bardin (2011) pressupõe, uma análise conteudística parte de uma hipótese e neste caso, a que estabelecemos para este trabalho foi confirmada. Após o estudo dos três materiais escolhidos e também com base em outros autores, que podem ser conferidos no capítulo quatro, acreditamos que houve um reposicionamento de marca, que inclusive atendeu a algumas questões firmadas por Trout e Rivkin (2011), por exemplo, o fato de que ações de reposicionamento demandam tempo para serem estabelecidas. Desta análise de posicionamento também notamos que uma característica da personalidade de marca sempre esteve presente. Desde o primeiro vídeo investigado em 1998, até o último em 2018, a “velocidade” sempre foi uma questão ressaltada, de diferentes formas, pela Puma.

Não buscávamos compreender profundamente como era a complexa rede comunicacional da marca Puma, mas sim como a mesma se mostrava nas peças analisadas e como influenciou as ações de reposicionamento. Assim, em relação aos materiais investigados e com base também nos autores que podem ser conferidos no capítulo três, ressaltamos algumas questões. Primeiramente, não adotamos os materiais analisados como publicidades, mas em que pese nosso olhar de análise, peças comunicacionais que buscam comunicar questões relevantes à marca. Neste sentido, acreditamos que aí se dá o papel da comunicação: transmitir ao público as ideias, ideais e personalidade da marca, considerando sempre os contextos sociais e culturais e assim contribuindo para a implementação das ações de reposicionamento.

Gostaríamos de ressaltar, também, com base nos autores do capítulo três, o papel da comunicação em criar relações afetivas com o público. Neste estudo, não tínhamos o foco em estudar profundamente esses relacionamentos com a marca Puma, mas acreditamos que o assunto poderia criar outras discussões que futuramente gerariam outras pesquisas.

Os dados citados acima são resultados da investigação do conteúdo de três peças comunicacionais que foram previamente selecionadas. A escolha desses materiais foi uma das dificuldades de percurso da monografia. O objetivo era que todos os materiais fossem recolhidos do canal oficial da Puma no Youtube, infelizmente, devido ao estudo envolver um

período de tempo consideravelmente longo, não foram encontradas no canal oficial da marca as peças comunicacionais de 1998 e 2008. Apesar disso, gostaríamos de ressaltar mais um resultado da investigação que chama a atenção. É interessante perceber como os benefícios oferecidos mudaram em relação ao primeiro e último vídeo, oferecendo muito mais do que apenas um produto, mas sim sentimentos, que segundo diversos autores já citados na monografia, são mais relevantes aos *stakeholders*.

Por fim, em relação à resposta da questão que norteia essa pesquisa, consideramos que a marca se manteve no mercado, pois começou a ofertar valores que carregam benefícios além dos funcionais, os quais o público ou *stakeholders* podem estar mais interessados. A pesquisa não pretende encontrar como única verdade essa afirmação e também não busca esgotar as discussões sobre o tema. Acreditamos, inclusive, que outros estudos poderão ser realizados. Como muito ressaltamos, por exemplo, a questão da representação da mulher nos três vídeos é algo que poderia gerar uma interessante investigação e contribuir ainda mais para o campo da pesquisa jornalística na comunicação.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. On Brandig: **Os 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ABOUT PUMA. **Keep pushingforward**: ForeverFast. 2018. Disponível em: <https://about.puma.com/> . Acesso em 11 nov. 2019.

ARAÚJO, A. M. **Brand Journalism e BrandedContent**: diálogos (im)possíveis no jornalismo de marca. In: Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação, 41. **Anais** (on-line). Joinville: Intercom, 2018. Disponível: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/index.htm>. Acesso em 24 jun. 2019.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**. São Paulo, v. 6 n. 10-11, p. 115-120, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.

BARROS, Turíbio. **Gelo após exercício**: saiba quando usar a crioterapia para a rápida reocupação. Globo Esporte. 29 de mar de 2016. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/eu-atleta/saude/noticia/2016/03/gelo-apos-exercicio-saiba-quando-usar-crioterapia-para-rapida-recuperacao.html>. Acesso em: 07 nov. 2019.

BEDENDO, Marcos. **Branding para empreendedores**. São Paulo: M. Books, 2015.

BORBA, P.; SILVEIRA, A.; YOSHINAGA, C. Crítica à teoria dos stakeholders como função – objetivo corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, V. 12, n. 1, p. 33 - 42, Jan/Mar 2005. Disponível em: https://pesquisaeasp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/claudia_emiko_-_critica.pdf . Acesso em 12 nov. 2019.

BUENO. Wilson da Costa (org.). **Comunicação empresarial e gestão de marcas**. São Paulo: Manole, 2018.

COLPO, Caroline. A Comunicação Organizacional Cultural e Afetiva: uma Reflexão das Relações de Trabalho Criativa no Contexto da Economia Criativa In: **Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação**, 38. Anais (on-line). Rio de Janeiro: Intercom, 2015. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/busca.htm?query=caroline+colpo>. Acesso em: 24 ago. 2019.

ECO, Umberto. **Interpretação e superinterpretação**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

FILHO, F.A. **O ritmo lento do Gateball**. Isto é. 19 de Jun de 2006. Disponível em: https://istoe.com.br/6955_O+RITMO+LENTO+DO+GATEBALL/. Acesso em: 16 nov. 2019.

GITLIN, T. **The whole world is watching**: mass media and the making and unmaking of the new left. Berkeley: University of California, 1980. p 6-7.

GUIMARÃES, Eduardo. **Semântica do Acontecimento**: um estudo enunciativo da designação. Campinas: Pontes, 2002.

HILLER, Marcos. **Branding**: a arte de construir marcas. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.

HISTORY. **Forever fast from day one**: Puma Timeline. 2018. Disponível em: <https://about.puma.com/en/this-is-puma/history>. Acesso em 30 de ago de 2019.

HOOLEY, Graham J; PIERCY, Nigel F; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011. 439 p.

_____, Graham J; PIERCY, Nigel F; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011. 439 p.

HSM MANEJEMENT. **Dossiê**. A reinvenção da marca pela Puma, ed. 46, set – out, 2004. Disponível em: yumpu.com/pt/document/read/13469199/a-reinvencao-da-puma-pela-marca. Acesso em: 25 out. 2019.

KUNSCH, Margarida M. K (org). **GESTÃO estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. 308 p.

_____, Margarida M. Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. Intercom, **Rev. Bras. Ciênc. Comun.** [online]. 2012, vol.35, n.2, pp.267-289. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442012000200014&lng=pt&tlng=pt#nt*. Acesso em: 28 out. 2019.

_____, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>. Acesso em: 20 set. 2019.

MENDES, J. T.G. **Planejamento Estratégico**. Coleção Gestão empresarial. Ed. Gazeta do povo. Curitiba, 2002, p.27 -38. Disponível em: https://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/1-Gestao_Empresarial-FAE.pdf. Acesso em: 12 de nov de 2019.

MUNIZ, Sodrê. **As estratégias sensíveis**: afeto, mídia e política. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016. 232 p.

_____, Sodrê. **As estratégias sensíveis**: afeto, mídia e política. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016. 232 p.

NUNES, Maria Teresa Alvarez. **Gênero e cidadania nas imagens de História**: estudos de manuais escolares e software educativo. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2007. 229 p.

RIBEIRO, S.V.P.; LIMA, A.P.C. Comunicação organizacional e o papel das Relações Públicas no fomento de ações socialmente responsáveis. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 27. 2004. Porto Alegre. Anais... São Paulo: Intercom, 2004.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks**: o futuro além das marcas. São Paulo: M.Books, 2004.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SMIT, Barbara. **Invasão de campo**: Adidas, Puma e os bastidores do esporte moderno. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2007. 359 p.

SOBRINHO, A.B,F ... [et al.] ; RENAULT, D... [et al.], (org). **Muito além dos meios**: comunicação organizacional: desafios e interfaces. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2014, p.178.

SOUZA,V... [et.al]. Análise semiótica da marca Puma: Da construção do argumento à incorporação dos signos – **Corpus et Scientia** . V. 11 – Jan./ Jun. 2015, Rio de Janeiro, p. 1 - 12.

TROUT, J; RIVIKIN, S. **Reposicionamento**: Marketing para a era de competição, mudança e crise . Edição 1. São Paulo: M. Books, 2011.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet H.; JACKSON, Don D. **Pragmática da comunicação humana**: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da integração. São Paulo: Cultrix, 1993.