

**“O PICA-PAU VAI INVADIR SUA PRAIA”:
AS COMUNICAÇÕES INTERNA,
MERCADOLÓGICA E INSTITUCIONAL
DE UMA EMPRESA CRIATIVA
NO RIO DE JANEIRO**

DIEGO SANTOS VIEIRA DE JESUS
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING
RIO DE JANEIRO, BRASIL
DVIEIRA@ESPM.BR

MATHEUS VIANA RODRIGUES DE SOUZA
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING
RIO DE JANEIRO, BRASIL
MATHEUS.VIANA.94@GMAIL.COM

[HTTP://DX.DOI.ORG/10.5902/2316882x26854](http://dx.doi.org/10.5902/2316882x26854)

“O PICA-PAU VAI INVADIR SUA PRAIA”: AS COMUNICAÇÕES INTERNA, MERCADOLÓGICA E INSTITUCIONAL DE UMA EMPRESA CRIATIVA NO RIO DE JANEIRO

Resumo: O objetivo é examinar as estratégias de comunicação institucional, mercadológica e interna de uma empresa criativa carioca, a Reserva. Com base em Kunsch (2003) e Bendassolli et al. (2009), argumenta-se que o desenvolvimento das comunicações institucional e mercadológica relaciona-se à tecnologia na difusão e distribuição de bens criativos e a interna ligada à informalidade do processo criativo para a geração de inovação. Palavras-chave: economia criativa; comunicação organizacional; Rio de Janeiro

“EL PÁJARO CARPINTERO VA A INVADIR SU PLAYA”: LAS COMUNICACIONES INTERNA, MERCADOLÓGICA E INSTITUCIONAL DE UNA EMPRESA CREATIVA EN RIO DE JANEIRO

Resumen: El objetivo es examinar estrategias de comunicación institucional, mercadológica e interna de una empresa creativa carioca, Reserva. Basado en Kunsch (2003) y Bendassolli et al. (2009), el argumento sostiene que el desarrollo de las comunicaciones institucional y mercadológica es relacionado con la tecnología de difusión y distribución de bienes creativos y la interna conectada a la informalidad del proceso creativo para innovación. Palabras clave: economía creativa; comunicación organizacional; Rio de Janeiro

“THE WOODPECKER WILL INVADE YOUR BEACH”: THE INTERNAL, MARKETING AND INSTITUTIONAL COMMUNICATIONS OF A CREATIVE COMPANY IN RIO DE JANEIRO

Abstract: The aim is to examine the strategies of institutional, market and internal communication of a creative company from Rio de Janeiro, Reserva. Based on Kunsch (2003) and Bendassolli et al. (2009), we argue that the development of institutional and market communications is related to technology in the diffusion and distribution of creative goods and the internal one is linked to the informality of creative process for innovation. Keywords: creative economy; organizational communication; Rio de Janeiro

1 INTRODUÇÃO

As experiências produtivas em curso na quarta Revolução Industrial – baseada primordialmente na exploração dos talentos, das habilidades e dos potenciais individuais e coletivos – permitiu a consolidação da “economia criativa”, um conjunto de atividades que se desenvolveu com o aproveitamento das vocações, das tradições e dos talentos locais como formas de geração de emprego e renda. Esse aproveitamento deu-se com base numa aliança do Poder Público e membros da sociedade civil com empreendedores e gestores do mercado e na implementação de novas tecnologias (HARTLEY, 2005; HOWKINS, 2001). Dentre os setores que caracterizam a economia criativa, cabe destacar a publicidade, a arquitetura, o mercado de artes e antiguidades, o artesanato, o design, o design de moda, o cinema, os softwares interativos para lazer, a música, as artes performáticas, a indústria editorial, o rádio, a TV, os museus, as galerias e as demais atividades relacionadas às tradições culturais (BENDASSOLLI et al., 2009, p.11; JESUS; KAMLLOT, 2016, p.16-18) Em uma “cidade criativa”, a criatividade se relaciona não apenas à atração de talentos ou ao fortalecimento do potencial inovador de empresas ligadas a esses setores, mas à aplicação de inovações em áreas como saúde, serviços sociais, governança e meio ambiente (CHANTELOT et al., 2011, p.7-9).

Em especial a partir da década de 1990, o Rio de Janeiro notabilizou-se por adotar uma estratégia de desenvolvimento baseada em setores criativos. A cidade concentra em torno de 80% da renda e do emprego da economia criativa no estado. A cultura aparece como uma plataforma de desenvolvimento local ao atenuar as tensões sociais e funcionar como ferramenta de transformação urbana a partir de projetos criativos liderados pela Prefeitura. Essa dinâmica favoreceu a vinda de profissionais criativos para a cidade e robusteceu as capacidades de empreendimentos criativos. O apoio à economia criativa pelo governo municipal é voltado para o estímulo à produção, comercialização, infraestrutura e treinamento nas atividades criativas, particularmente em setores como cinema e TV. Além disso, eventos culturais de grande porte, como os desfiles das escolas de samba, oferecem vitrines internacionais para cidade, bem como seus bairros e atrações turísticas. As parcerias com os governos federal e estadual criaram as condições de possibilidade para a realização de eventos como os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016, na expectativa de abertura de

oportunidades para setores e profissionais criativos na cidade, captação de investimentos e oferta de suporte em inteligência de mercado (APRIGLIO, 2015, p.49-50, 80-83). Tais parcerias também estão no centro de iniciativas de revitalização de partes da cidade, como a Zona Portuária (MERCHANTER, 2013, p.105).

O conteúdo simbólico e intangível elevado da cidade também aumentou o valor agregado da produção do setor criativo da moda (WORLD CITIES CULTURE FORUM, 2015). O processo de comunicação e o surgimento de um grande número de marcas desse segmento podem ser citados como traços do cenário carioca. Isso ocorre em face da grande oferta de cursos na área de moda na cidade – bacharelado, cursos de curta-duração e workshops, entre outros –, assim como a mobilização, por esse setor, de referenciais da paisagem natural e cultural do Rio de Janeiro, como as praias, o Cristo Redentor e o Pão de Açúcar, por exemplo. Esses referenciais são fortemente exportados para outras regiões e mundo afora pela mídia global. Cabe destacar também a associação da moda carioca à tradição e à cultura do seu povo, em geral concebido como altamente sociável, criativo e despojado (CARVALHO, 2016).

A Reserva foi uma das empresas que mais buscaram a associação com a tradição e a cultura cariocas desde sua fundação em 2004. Os amigos de infância Rony Meisler, engenheiro de produção, e Fernando Sigal, publicitário, decidiram testar a demanda do mercado de moda masculina ao desenvolverem um modelo de bermuda com o slogan “Be yourself but not always the same” (“Seja você mesmo, mas nem sempre o mesmo”) e algumas t-shirts. Inicialmente, eles venderam todas as peças entre amigos. O passo seguinte foi a inscrição da empresa no desfile de novos talentos do Fashion Rio, e, em 2006, a Reserva estreava no *line up* da semana de moda carioca. Naquele ano, a empresa adicionou o iconográfico pica-pau à sua logomarca e abriu sua primeira loja, no coração de Ipanema, um dos bairros mais nobres do Rio de Janeiro. Nascia ali o formato de atendimento da marca, hoje nacionalmente conhecido como *Experiência Reserva*. A força do grupo no universo digital inspirou um novo modelo de negócio de venda online *on demand*, que culminou no lançamento de uma série de marcas licenciadas entre 2013 e 2014. Atualmente, a empresa soma 65 lojas próprias das marcas do grupo nas principais capitais do Brasil, além de contar com a presença em 1500 multimarcas pelo país (OMENA, 2016).

A Reserva veio investindo pesadamente em suas comunicações insti-

tucional, mercadológica e interna em face de sua maior participação no cenário da economia criativa do Rio de Janeiro. Em face de tamanho investimento, o objetivo deste artigo é examinar as estratégias de comunicação institucional, mercadológica e interna de uma empresa criativa carioca, a Reserva. Com base nos referenciais teóricos de Kunsch (2003) e Bendassolli et al. (2009), argumenta-se que 1) o desenvolvimento das comunicações institucional e mercadológica da Reserva está relacionado à relevância da tecnologia na difusão e na distribuição de produtos criativos no contexto da economia criativa; 2) o desenvolvimento da comunicação interna da empresa está ligado à criação de uma “cultura criativa”, baseada na informalidade no processo de criação para o desenvolvimento de produtos inovadores.

O método aplicado nesta pesquisa é o qualitativo, que, segundo Ragin (1994, p.81-102), permite o exame em profundidade e a investigação de fenômenos significativos histórica e culturalmente ao exigir maior atenção aos detalhes. No que diz respeito à estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de caso, que, segundo Bennett (2004, p.19-21), refere-se à análise interna de situações específicas e às comparações entre um pequeno número de casos. Tal estratégia lida com aspectos bem-definidos de um acontecimento histórico selecionado para investigação. As estratégias de comunicação da Reserva foram escolhidas como objetos para a realização do estudo de caso por tratar-se de uma empresa conhecida pelo seu posicionamento criativo e por ter uma marca com origem e referenciada no Rio de Janeiro.

Além da pesquisa bibliográfica em torno de temas como economia criativa e comunicação organizacional e da pesquisa documental de materiais promocionais e elementos da comunicação interna da empresa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários dos setores de comunicação e marketing da Reserva: Adriana Omena, gerente criativa, e Diego Malheiros, “coordenador de Felicidade”, cargo cuja função será explicada adiante. Nas visitas à sede da empresa no bairro de São Cristóvão, foram realizadas observações não-participantes da infraestrutura e da dinâmica de trabalho de seus funcionários a fim de se coletarem dados acerca do desenvolvimento da tecnologia na difusão e na distribuição de produtos criativos na Reserva e da criação de uma cultura de informalidade no processo criativo para o desenvolvimento de produtos inovadores pela empresa. Para a análise interna do caso das estratégias de comunica-

ção da Reserva, foi conduzido o rastreamento do processo (*process tracing*), que permite verificar se o caminho entre uma causa hipotética e o efeito observado comportou-se como previsto pelas teorias sob investigação (BENNETT, 2004, p.22-24).

No próximo item, será apresentada a discussão teórica, em que se desenvolverá a relação entre a comunicação organizacional e a economia criativa a partir das obras de Kunsch (2003) e Bendassolli et al. (2009). A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa empírica e examinadas as estratégias de comunicação interna, mercadológica e institucional da Reserva e sua ligação com o desenvolvimento da economia criativa – em especial do setor criativo da moda – no Rio de Janeiro. Finalmente, serão apresentadas as principais conclusões da pesquisa e oferecidas recomendações para a melhoria das estratégias de comunicação da empresa.

2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A ECONOMIA CRIATIVA

Kunsch (2003) argumenta que a comunicação organizacional pode ser dividida em três dimensões inter-relacionadas: interna, mercadológica e institucional, que formam o mix de comunicação. A comunicação interna possibilita a interação entre a organização e seus colaboradores, com ações voltadas para o público interno da empresa a fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Sua função é integrar a noção de cliente nos processos organizacionais para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços (KUNSCH, 2003).

A possibilidade de melhorias nos bens e produtos promovida pela comunicação interna faz com que inúmeras empresas criativas invistam nessa dimensão de comunicação, uma vez que ela permite estimular o processo criativo dos trabalhadores. Segundo Bendassolli e Wood Jr. (2010, p.260-264, 268-273), a valorização do empreendedorismo e da responsabilidade individual sobre a carreira na economia criativa faz com que esses trabalhadores se tornem “produtores criativos”, dotados de habilidades híbridas e personalidade empreendedora, caracterizada por iniciativa e liderança em um contexto de atividades de trabalho desestandardizadas e flexíveis. Tais trabalhadores devem utilizar redes de contatos e cruzar fronteiras organizacionais, além de dominar múltiplos recursos pessoais, cognitivos, afetivos e técnicos. Bendassolli et al. (2009, p.13-14) destacam

que os setores criativos direcionam recursos e escolhas a partir de concepções estéticas e artísticas e fazem uso intensivo de tecnologias de informação e de comunicação, o que permite descentralizar atividades de produção e distribuição. Nesse processo produtivo, a necessidade de coordenação de competências, especialidades e recursos distintos exigiu o desenvolvimento de equipes polivalentes, capazes de gerar uma variedade infinita de produtos cujos benefícios podem ser usufruídos por períodos extensos. Para o domínio dos recursos necessários ao funcionamento dessas equipes, argumenta-se neste artigo que a comunicação interna assume papel fundamental, uma vez que permite a valorização do indivíduo e a criação de um espaço motivador à criatividade, bem como um diálogo aberto com a direção das empresas visando a um planejamento mais eficaz das ações corporativas.

Já a comunicação mercadológica tem como objetivo vender ou melhorar a imagem dos produtos ou serviços empresariais. Marketing e vendas são os principais setores responsáveis por esse processo dentro de uma organização, que pode utilizar como estratégias dessa comunicação a propaganda – ferramenta de efeitos de longo prazo para modelar as atitudes do mercado com relação à marca –, as promoções de venda para induzir os clientes a comprar, o marketing de relacionamento, o merchandising – planejamento e operacionalização de atividades para expor bens de consumo de maneira a criar impulsos de compra em consumidores ou usuários –, a venda pessoal e o uso de tecnologias com o objetivo de coletar informações detalhadas de clientes, dentre outros (KUNSCH, 2003).

A comunicação mercadológica das empresas assume papel fundamental no desenvolvimento da economia criativa, uma vez que melhora a imagem de produtos e serviços num contexto em que o consumidor de bens e serviços criativos gera valor econômico a partir da definição de sua identidade no lazer, no entretenimento e nos novos regimes de distinção simbólica (BENDASSOLLI et al., 2009, p.13-14). As novas tecnologias também trouxeram veículos alternativos para conteúdos criativos e a possibilidade de novos produtos e serviços com base na mídia digital. Elas permitem que o consumidor oriente sua busca por bens e serviços criativos e até mesmo os acesse diretamente do produtor (REIS, 2008, p.33-34). Nesse sentido, observa-se que a comunicação mercadológica – em especial a feita a partir das novas tecnologias – pode permitir a maior divulgação de informações sobre produtos e serviços criativos e orientar a busca de tais

consumidores por esses produtos e serviços.

Finalmente, a comunicação institucional tem o intuito de desenvolver positivamente a imagem da empresa diante seu público, da sociedade e dos investidores. Essa dimensão da comunicação é aquela que, por meio da gestão estratégica das relações públicas, preza pela construção de uma imagem e uma identidade corporativa. Para que isso seja possível, além das relações públicas, fazem-se necessárias ações de assessoria de imprensa, jornalismo empresarial e editoração multimídia. Outro recurso de comunicação institucional é o marketing social na promoção de ideias, causas e programas sociais. Visando a minimizar os grandes problemas sociais e conscientizar a sociedade em relação a determinada causa, esse recurso faz uso de campanhas públicas, como as de saúde, proteção ao meio ambiente, segurança e educação, por exemplo. No contexto da comunicação institucional, a propaganda institucional é considerada uma publicidade de prestígio, em que o objetivo central é a assimilação de um conceito da organização, com um conteúdo o mais informativo possível (KUNSCH, 2003).

No âmbito do desenvolvimento da economia criativa, a comunicação institucional torna-se primordial para evidenciar o comprometimento das empresas com os valores e os princípios que orientam projetos de desenvolvimento urbano e regional com base nos setores criativos. Tal comunicação – que se torna mais eficaz quando articulada por meio das novas tecnologias, como as que viabilizaram o desenvolvimento de redes sociais – permite alinhar a empresa com dinâmicas de valorização, proteção e promoção da diversidade das expressões culturais, visando a garantir a sua originalidade e o seu potencial de crescimento. Ademais, ela também pode construir uma imagem corporativa que gire em torno da sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica e colocar a empresa como um agente de conscientização social, apoiador de inovação e promotor da inclusão produtiva da população (BENDASSOLLI et al., 2009; SEC, 2012, p.22-23, 34-38, 42-43). Assim, a análise da comunicação institucional leva em conta o engajamento da empresa com questões político-sociais relevantes, alinhado a estratégias que compartilham os atributos corporativos, como missão, visão, valores, filosofia e políticas.

3 AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA, MERCADOLÓGICA E INSTITUCIONAL DA RESERVA

Em entrevista concedida no processo de elaboração desta pesquisa, Rodrigo Carvalho, consultor da Gerência de Economia Criativa do SEBRAE/RJ, apontou que, no mercado da moda carioca, a Reserva situa-se como uma “grande marca”, que compete com pouca heterogeneidade em relação a marcas menores – que circulam pelas feiras e mercados alternativos e têm seu modelo de negócio muito baseado nas tecnologias digitais – e populares, que trabalham primordialmente com adaptação e extensão dos produtos das marcas mais conhecidas ou apostam na experimentação e na originalidade, como as que se desenvolvem em espaços de *coworking* que conectam criadores, empreendedores, produtores, fornecedores e consumidores pela construção de uma moda sustentável, colaborativa, local e independente. Ao contrário de empresas menores, a Reserva não apresenta dificuldades tão fortes quanto ao estabelecimento de pontos de venda físicos, mas enfrenta gradualmente mais questões como o preço crescente do aluguel desses pontos na capital fluminense e a competição com produtos importados que geralmente são fabricados em Estados com custo de mão de obra baixíssimo, como a China (CARVALHO, 2016).

Diante das adversidades e da concorrência cada vez maior no mercado da moda carioca, a Reserva investiu pesadamente nas suas comunicações interna, mercadológica e institucional para manter seu papel de destaque no desenvolvimento da economia criativa no Rio de Janeiro, particularmente se beneficiando da composição de equipes com inúmeros profissionais criativos, do suporte do poder público na realização de eventos de moda e da tentativa de construção de polos de moda na cidade, como no bairro de São Cristóvão onde sua sede está localizada. As entrevistas com Omena e Malheiros e as visitas à sede permitiram constatar esse investimento. No que diz respeito à comunicação interna, a liberdade criativa e de expressão que a equipe tem é ressaltada por Omena (2016) como o maior influenciador criativo dentro da empresa. A liberdade que todos os funcionários, do estagiário ao diretor, e departamentos, do financeiro ao marketing, têm torna possível a geração de ideias que fizeram com que a Reserva se tornasse referência em criatividade e irreverência. O estímulo criativo é notável também no ambiente físico do escritório de São Cristóvão. Praticamente não existe um espaço em branco. As paredes

são estampadas com mensagens bem-humoradas, bem como as portas e os sanitários. Existe um espaço de descontração, que conta com bar, videogame, saco de pancadas, sinuca, lanchonete, cafeteria, poltronas e cadeiras suspensas de teto. O “reservatório”, um espaço na entrada do escritório, estampa as campanhas e ações mais recentes, com imagens e texto. A porta da sala dos sócios estampada com a mensagem “os reis da cocada preta” e a sala de reunião com a mensagem “macacada reunida” são exemplos do estilo informal difundido dentro do espaço de trabalho (OMENA, 2016).

O endomarketing da Reserva, coordenado por Malheiros, existe com a finalidade, segundo o mesmo, de comunicar, disseminar, criar e fortalecer a “cultura Reserva” para todos os membros da “família Reserva” e os clientes. Como a razão do endomarketing é manter os colaboradores estimulados e felizes, na Reserva esse setor leva o nome de “Departamento da Felicidade”, responsável pela comunicação interna. Esse setor, além de desenvolver mecanismos usuais de comunicação interna – e-mail, blog, *real time* (boca a boca) e vídeo, por exemplo –, apresenta outras ferramentas, como televisões e caixas de som espalhadas pela sede; quadros para notícias periódicas; grupos no aplicativo de mensagens instantâneas Whatsapp para cada Departamento; intranet (recém-implementada), que busca facilitar a disseminação de informação e de acontecimentos da marca também para os pontos de venda; e até mesmo informações no banheiro, repleto de mensagens para seus funcionários. Malheiros (2016) e Omena (2016) defendem que os funcionários da Reserva são os maiores “embaixadores da marca”, o que, segundo Kunsch (2003), permite que a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas e possa melhor mediar conflitos e recorrer a respostas preventivas. Segundo Malheiros (2016), o trabalho notório realizado pelo Departamento da Felicidade busca aproximar os funcionários da empresa a partir de momentos de descontração, inspiração, bonificação, reconhecimento e atenção. Por exemplo, enviar flores para a residência de um funcionário quando ele falta ao trabalho por problemas de saúde é um gesto simples, porém não difundido entre muitas empresas e que gera um *feedback* positivo. A inclusão de todos os setores nas ações de descontração da empresa busca aprimorar a relação entre seus funcionários, inclusive gerentes das lojas, vendedores, estoquistas e auxiliares. Nas convenções de vendas, esses profissionais são informados detalhadamente sobre a nova coleção e

todas as ações recentes e futuras da empresa.

Ao confrontarmos os conceitos teóricos com os dados empíricos coletados, é possível dizer que, na Reserva, o desenvolvimento da comunicação interna está ligado a uma cultura de informalidade, que contribui para o processo criativo ao promover maior integração entre os profissionais envolvidos nas diversas etapas da cadeia produtiva. Além disso, com a maior troca de ideias entre essas pessoas, pode ser otimizado o desenvolvimento de produtos inovadores que atendam às demandas de consumidores cada vez mais exigentes, em busca de elementos intangíveis na construção de suas identidades, como colocam Bendassolli et al. (2009). A Reserva busca horizontalizar ao máximo as relações de trabalho em sua sede, diminuindo a verticalização em seus protocolos e oferecendo liberdade a seus funcionários, tendo a comunicação interna papel fundamental na composição de um ambiente descontraído e criativo com festas, convenções, *happy hours* e gincanas. Kunsch (2003) defende que o endomarketing vê os colaboradores da empresa como clientes internos; no caso, vê-se que as ações de integração e de desenvolvimento pessoal – que são trabalhadas pela comunicação interna – opera fortemente para a construção de um espaço motivador e humanizado. A autora também sugere um diálogo aberto entre funcionários e direção a partir de canais livres e eficientes de comunicação, evidenciando políticas e estratégias transparentes e bem definidas. Tais pontos também podem ser observados no desenvolvimento da estratégia de comunicação da Reserva, haja vista a facilidade de acesso que os funcionários têm ao próprio Meisler (OMENA, 2016).

Já a comunicação mercadológica da empresa procura enfatizar o processo de produção dos bens comercializados, enaltecendo o mercado nacional. Omena (2016) defende que, por mais que a empresa venha, desde sua concepção, refletindo o estilo de vida carioca, a marca vem tornando-se mais brasileira. O elemento nacional da Reserva é fortalecido desde a produção até a exposição dos produtos. 95% da produção são nacionais, diferentemente de outras empresas, que terceirizam etapas e materiais de sua produção com o intuito de minimizar custos. A preocupação em se posicionar como uma empresa brasileira reflete-se até na nomenclatura de seus produtos, na qual se evita ao máximo o uso de estrangeirismos. Em vez de *boardshorts*, suas etiquetas nas lojas e o site colocam “bermudas de praia”; no lugar de *t-shirts*, encontram-se “camisetas”. Ademais, a

empresa adapta a sua comunicação mercadológica às diferentes regiões do Brasil. Por exemplo, as peças publicitárias em Florianópolis utilizavam a frase “O pica-pau vai invadir sua praia” por conta da existência de diversas praias na ilha. Em reconhecimento às particularidades locais, a empresa desenvolve camisetas especiais para cada região.

O público-alvo da empresa em sua comunicação mercadológica é entendido como “o brasileiro que gosta de se vestir bem, de uma maneira clássica”, um homem que não gosta de extravagâncias, mas que possui bom gosto e gosta de sentir-se bem com o que está vestindo. A empresa comercializa roupas que podem ser utilizadas para o trabalho, o lazer e o entretenimento. Omena (2016) aponta que a Rserve conta tanto com o cliente fiel, que compra com frequência as roupas da empresa mesmo com preços mais elevados, como com aquele que guarda dinheiro por longos períodos para poder comprar uma camiseta. Ao desenvolver uma campanha, não se separa o público de acordo com o segmento de produtos. A gerente de criação reconhece que pode existir uma leve diferença entre o consumidor da linha alfaiataria e o da linha praia, mas, no catálogo de 2016, em que se apresentam algumas peças de cada linha da coleção, o título do setor de alfaiataria é “elegância também bate ponto”, em sintonia com o tom descontraído e bem humorado da empresa.

A maior plataforma de investimento de comunicação mercadológica da marca, a digital, possui o desafio de refletir em seu e-commerce a experiência de compra no ponto de venda. Para isso, existe um Departamento de E-commerce, que volta seus esforços inteiramente para surpreender o cliente final desde a navegação no e-commerce até o recebimento de seu produto. Podem-se ressaltar algumas das inovações praticadas, como o envio da peça por um funcionário de bicicleta, que pode levar o produto ao comprador em até três horas (serviço limitado à cidade do Rio de Janeiro). A caixa que contém o produto é desenvolvida pensada na experiência de compra. Dentro dela, há uma carta feita pelo funcionário do centro de distribuição que montou o pedido, com um discurso pessoal e descontraído, ressaltando os cuidados que teve em oferecer uma boa experiência para o consumidor. Faz-se uso, dentro da caixa, do mesmo aromatizante utilizado nas lojas (OMENA, 2016). Ainda que a empresa não aposte em um discurso de venda em massa, ela exibe esforços em outras plataformas de comunicação mercadológica, como o próprio e-commerce, visual merchandising e o Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente.

Segundo Malheiros (2016), “a Reserva é uma marca de comunicação que vende roupas”. Tal afirmação, somada à análise de suas campanhas e ações, fortalece a análise de que, de fato, ela não aposta fortemente em uma comunicação tradicional de marketing. Seus maiores esforços nesse sentido ocorrem somente em momentos de liquidação e nas datas pontuais que marcam o calendário da empresa, como o Dia dos Pais, o Dia dos Namorados e o Natal.

Contrastando-se os argumentos desenvolvidos no referencial teórico com as evidências empíricas coletadas na pesquisa da comunicação mercadológica da Reserva, vê-se que, tal como colocara Kunsch (2003), a área de marketing da empresa deve estabelecer parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e a organização da comunicação mercadológica (KUNSCH, 2003). A Reserva realiza constantemente estudos visando a compreender um novo mercado em que pretende entrar, bem como pesquisas de satisfação, coleta de dados de vendas e interpretação de resultados de ações institucionais com seu público (OMENA, 2016). Kunsch (2003) também sugere o uso de diversas plataformas de comunicação como forma de potencializar as vendas e impactar diretamente o consumidor final, em linha próxima à apontada por Bendassolli et al. (2009) ao argumentarem que as novas tecnologias podem ser fundamentais no desenvolvimento da economia criativa ao permitirem novas formas de disponibilização e acesso à informação sobre produtos e ampliarem a autonomia do consumidor na busca de bens e serviços criativos. No caso examinado, a Reserva, por conta da minimização de gastos e da confiança em uma comunicação mais segmentada, não aposta em propaganda tradicional. Suas campanhas são compostas majoritariamente por comunicação digital (OMENA, 2016). Também se confirma o argumento de que a comunicação mercadológica baseada na tecnologia assume papel primordial na difusão de informação de produtos criativos no contexto da economia criativa carioca em face da redução de custos e da maior segmentação que essa tecnologia permite.

No que diz respeito à comunicação institucional, Omena (2016) destaca que essa dimensão da comunicação se coloca como o mais importante e eficiente ponto de contato da Reserva com o consumidor final no ponto de venda. A gerente criativa afirma que a Reserva busca se posicionar como um amigo do cliente, com vendedores que utilizam um approach mais pessoal e descontraído.

Para isso, existe um Departamento de E-commerce, que volta seus esforços inteiramente para surpreender o cliente final desde a navegação no e-commerce até o recebimento de seu produto. Podem-se ressaltar algumas das inovações praticadas, como o envio da peça por um funcionário de bicicleta, que pode levar o produto ao comprador em até três horas (serviço limitado à cidade do Rio de Janeiro). A caixa que contém o produto é desenvolvida pensada na experiência de compra. Dentro dela, há uma carta feita pelo funcionário do centro de distribuição que montou o pedido, com um discurso pessoal e descontraído, ressaltando os cuidados que teve em oferecer uma boa experiência para o consumidor. Faz-se uso, dentro da caixa, do mesmo aromatizante utilizado nas lojas (OMENA, 2016). Ainda que a empresa não aposte em um discurso de venda em massa, ela exibe esforços em outras plataformas de comunicação mercadológica, como o próprio e-commerce, visual merchandising e o Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente. Segundo Malheiros (2016), “a Reserva é uma marca de comunicação que vende roupas”. Tal afirmação, somada à análise de suas campanhas e ações, fortalece a análise de que, de fato, ela não aposta fortemente em uma comunicação tradicional de marketing. Seus maiores esforços nesse sentido ocorrem somente em momentos de liquidação e nas datas pontuais que marcam o calendário da empresa, como o Dia dos Pais, o Dia dos Namorados e o Natal.

Contrastando-se os argumentos desenvolvidos no referencial teórico com as evidências empíricas coletadas na pesquisa da comunicação mercadológica da Reserva, vê-se que, tal como colocara Kunsch (2003), a área de marketing da empresa deve estabelecer parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e a organização da comunicação mercadológica (KUNSCH, 2003). A Reserva realiza constantemente estudos visando a compreender um novo mercado em que pretende entrar, bem como pesquisas de satisfação, coleta de dados de vendas e interpretação de resultados de ações institucionais com seu público (OMENA, 2016). Kunsch (2003) também sugere o uso de diversas plataformas de comunicação como forma de potencializar as vendas e impactar diretamente o consumidor final, em linha próxima à apontada por Bendassolli et al. (2009) ao argumentarem que as novas tecnologias podem ser fundamentais no desenvolvimento da economia criativa ao permitirem novas formas de disponibilização e acesso à informação sobre produtos e ampliarem a autonomia do consumidor na busca de bens e serviços criativos.

No caso examinado, a Reserva, por conta da minimização de gastos e da confiança em uma comunicação mais segmentada, não aposta em propaganda tradicional. Suas campanhas são compostas majoritariamente por comunicação digital (OMENA, 2016). Também se confirma o argumento de que a comunicação mercadológica baseada na tecnologia assume papel primordial na difusão de informação de produtos criativos no contexto da economia criativa carioca em face da redução de custos e da maior segmentação que essa tecnologia permite.

No que diz respeito à comunicação institucional, Omena (2016) destaca que essa dimensão da comunicação se coloca como o mais importante e eficiente ponto de contato da Reserva com o consumidor final no ponto de venda. A gerente criativa afirma que a Reserva busca se posicionar como um amigo do cliente, com vendedores que utilizam um *approach* mais pessoal e descontraído. A loja do shopping Rio Sul, no Rio de Janeiro, serviu de base para a criação de todas as outras e conta com videogame, sofá, barbearia, bar, cafeteria e outros elementos que estimulam a criação de um espaço de convivência em vez de se conformar um simples ponto comercial. A relação de maior proximidade afetiva e emocional fica clara no propósito da empresa – “dar afeto às pessoas” – e na sua missão, pautada na busca do relacionamento com todos os parceiros com base na afetividade, no respeito e no profissionalismo. A visão da marca – “ser uma marca brasileira da qual todos os brasileiros sejam orgulhosos” – casa-se a valores que ela diz sustentar, como a autenticidade, o bom humor, a irreverência e o afeto.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação institucional tem a responsabilidade pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas. É nessa comunicação em que se desenvolve o caráter da marca, personificando-o em um ser que vai além de uma empresa, com características e valores notáveis que serão assimilados por seu público final de modo a gerar empatia com a mesma. A Reserva se mostra atenta ao buscar elaborar uma imagem institucional positiva de relevância político-social como forma de agregação de valor. Podem-se atribuir como principais mecanismos as ações de caráter social e ambiental da empresa. A Reserva possui preocupação em valorizar a mão de obra, o material e o mercado nacionais, o que inclusive a deixa em desvantagem na competição por preço em relação a concorrentes. Ela também demonstra preocupação ambiental ao incentivar o uso de bicicletas para entregas de

produtos comprados em seu *website* e criar ações como a elaboração de uma etiqueta que trazia uma semente que poderia ser plantada e vir a tornar-se uma árvore. O Departamento de Tecnologia e de Sustentabilidade está frequentemente buscando formas de diminuir os impactos ambientais em todo o processo de compra, desde a fabricação até a entrega. A empresa se mostra atualizada em relação às novas demandas do mercado, composto por pessoas que buscam, cada vez mais, empresas com fortes motivações sociais e ambientais. Na análise do material disponível no canal do YouTube da Reserva, é evidente a admiração dos consumidores pelos produtos da empresa, principalmente pelo fato de que esses são quase 100% brasileiros e pela atenção à sustentabilidade no desenvolvimento das peças e em ações de venda.

Em relação às ações e às campanhas para o público externo, a Reserva, segundo Omena (2016), “mede tudo que pode ser medido”: resultado de malas diretas, guias de presente e mídias sociais (*likes* em redes como Facebook e o Instagram, compartilhamentos, cliques e transformações em venda). A campanha “Que seja”, que teve como inspiração a economia colaborativa, consistiu no envio de um kit com diversos itens da marca (estêncil do pica-pau, pica-pau de acrílico e peças de roupa) para oito *instagrammers*, permitindo que eles criassem conteúdo da forma que bem entendessem, sem terem que seguir qualquer padrão imposto pela empresa. O resultado dessa campanha tanto em formação de redes quanto em aumento do número de seguidores em redes sociais foi um sucesso. A mensuração do impacto de marca – “o que representa o [ator] Rodrigo Hilbert estar usando uma camisa da Reserva no programa *Tempero de Família?*”, como coloca Omena (2016), por exemplo – também faz parte de um relatório mensal enviado para toda a empresa, com os resultados de todas as ações externas que podem ser medidas precisamente.

Com exceção de jornalismo empresarial, a Reserva faz uso de praticamente todos os instrumentos de comunicação institucional enumerados por Kunsch (2003), como relações públicas, assessoria de imprensa, publicidade/propaganda institucional – limitada às mídias digitais –, marketing social e cultural e editoração multimídia. Kunsch (2003) argumenta que uma empresa que possua uma forte cultura organizacional, baseada em sua missão, propósitos e valores, deve espelhar isso em suas ações institucionais, de modo que seu público compreenda o que a guia, fortalecendo o caráter positivo e relevante da sua marca (KUNSCH, 2003). No caso da

Reserva, seus propósitos e valores podem ser frequentemente identificados em suas ações de comunicação institucional. Comprova-se também no caso da Reserva que, conforme colocam Bendassolli et al. (2009), a comunicação institucional ilumina o comprometimento da empresa com os valores e os princípios que orientam projetos de desenvolvimento urbano e regional com base nos setores criativos. As novas tecnologias tornam-se, nesse processo, as plataformas para que a Reserva construa, nas redes sociais e no seu site, uma imagem corporativa baseada nas noções de sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica.

4 CONSIDERAÇÕES

Ao permitirem o desenvolvimento de plataformas de comunicação integrada, as novas tecnologias vêm transformando a gestão organizacional e os processos comunicativos de empresas, em especial daquelas ligadas aos setores criativos. Os meios de comunicação se segmentaram intensamente, e os receptores estão mais exigentes. Nesse cenário, destaca-se quem produz conteúdo relevante, atraente e inovador (UNESCO, 2013, p.101-102). A Reserva destacou-se por fazer uso ativo das tecnologias de informação, com foco nas redes sociais Facebook e Instagram e no seu website, que conta com uma seção de e-commerce. A empresa, apesar de não ter uma verba fixa destinada a esses meios, reconhece tais redes como as maiores plataformas de comunicação que utiliza, por mais que valorize o ponto de venda como ponto de contato com o consumidor final e as ações de comunicação como patrocínio e kits de mídia para *endorsers*, celebridades e influenciadores digitais. Ademais, cumpre destacar que as bases de dados são exploradas pela empresa em todos os pontos de contato com os clientes – das lojas físicas ao e-commerce –, o que influencia diretamente no processo produtivo e comunicativo da empresa para que atenda com eficiência à demanda de seu público. O criador e presidente da organização, um engenheiro de produção, acredita fortemente na coleta de dados como diretriz na tomada de decisões.

Pôde-se confirmar que as comunicações institucional e mercadológica da Reserva mostraram-se relacionadas à relevância da tecnologia na difusão e na distribuição de produtos criativos no contexto de economia criativa. Comprovou-se também que o desenvolvimento da comunicação interna da Reserva está intimamente relacionado à criação de uma cultura

baseada na informalidade no processo criativo, que contribui para o desenvolvimento de produtos inovadores pela empresa. O Departamento da Felicidade busca gerar um ambiente espontâneo, descontraído, prático e inspirador (MALHEIROS, 2016).

Mesmo sendo uma empresa de referência em criatividade, a Reserva já teve momentos em que suas ações geraram críticas por grupos sociais. Com a intenção de comunicar-se de forma inovadora, ela já se viu envolvida em polêmicas que tiveram grande repercussão negativa na mídia e nas redes sociais. Podem-se ressaltar três notórias polêmicas: etiquetas que traziam conteúdo classificado como machista, mensagens de teor racista e homofóbica e a mais recente alusão à violência contra negros. A primeira ocorreu em 2014, quando uma internauta compartilhou a imagem da etiqueta de uma camiseta da marca, que apresentava a mensagem “Para entender melhor a simbologia de lavagem, acesse: www.usereserva.com/cuidadoscomaroupa. Ou dê para sua mãe. Ela sabe como fazer isso bem” (O GLOBO, 2014). A etiqueta foi classificada por grupos feministas como machista, uma vez que reforça o estereótipo da mulher ligada às tarefas do lar. A polêmica seguinte deu-se na campanha de inverno de 2015, em que, junto ao fotógrafo e artista paulistano Felipe Morozini, com o slogan “O preconceito está em sua cabeça”, as vitrines das lojas apresentavam manequins com cabeças de veado e de macaco (UOL, 2015). A última foi a exposição de manequins pretos, pendurados de cabeça para baixo nas vitrines de suas lojas, numa imagem que lembrava castigos sofridos por negros na época da escravidão. As lojas, em período de liquidação, viram letreiros, itens e slogans de ponta a cabeça; entretanto, uma internauta, em fevereiro de 2016, compartilhou a imagem desses manequins, desaprovando a atitude da Reserva e a acusando de racismo, o que fora fortemente comentado e compartilhado no Facebook (EXTRA, 2016).

No período da pesquisa em que se acompanhou a Reserva e foram realizadas entrevistas com seus funcionários, acredita-se que não se trate efetivamente de uma empresa que deliberadamente defenda valores negativos para a sociedade. Ela, inclusive, apresenta uma forte preocupação com sustentabilidade ambiental, social e econômica, que pode ser exaltada. Por mais que não se saiba qual fora o impacto financeiro dessas polêmicas para a marca, recomenda-se mais atenção em suas peças de comunicação externa para que se evitem possíveis contradições entre os valores defendidos e as práticas realizadas, bem como uma atitude mais

conciliatória e aberta ao diálogo frente a crises institucionais, de modo a desprender-se de associações negativas e se reforçar seu compromisso social.

REFERÊNCIAS

APRIGIO, André Edson Ribeiro de Souza. **A paradiplomacia e a atuação internacional de governos subnacionais**. Dissertação – Mestrado em Relações Internacionais. Departamento de Relações Internacionais e Administração Pública, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, 2015.

BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD JR., Thomaz. O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. **Organizações & Sociedade**, v.17, n.53, p.259-277, abr./jun. 2010.

____.; ____.; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel Pina e. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE**, v.49, n.1, p.10-18, 2009.

BENNETT, Andrew. Case study methods: design, use, and comparative advantages. In: SPRINZ, D.F.; WOLINSKY-NAHMIA, Y. (Ed.) **Models, numbers, and cases: methods for studying International Relations**. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 2004. p.19-55.

CARVALHO, Rodrigo. Entrevista concedida a Matheus Viana Rodrigues de Souza. Rio de Janeiro, 19 jun.2016. Áudio.

CHANTELOT, Sébastien; PÉRÈS, Stéphanie; VIROL, Stéphane. From Talent to Creative Cities: Toward a Conceptual Framework. **51st European Congress of the Regional Science Association International, New Challenges for European Regions and Urban Areas in a Globalised World**, 2011.

EXTRA. Com manequins negros pendurados pelos pés em vitrine, marca é acusada de racismo. **Extra website**, 1 fev. 2016. Disponível em: <<http://extra.globo.com/noticias/rio/com-manequins-negros-pendurados-pelos-pes-em-vitrine-marca-acusada-de-racismo-18585305.html>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

HARTLEY, John. **Creative Industries**. Londres: Blackwell, 2005.

HOWKINS, John. **The Creative Economy: How People Make Money From Ideas**. Londres: Allen Lane, 2001.

JESUS, Diego Santos Vieira de; KAMLOT, Daniel. **Economia Criativa e Políticas Públicas**. 1.ed. Curitiba: Prismas, 2016.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Comunicação Organizacional: Históricos, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MALHEIROS, Diego. Entrevista concedida a Matheus Viana Rodrigues de Souza. Rio de Janeiro, 11 jun. 2016. Áudio.

MÈRCHER, Leonardo. Museu de Arte do Rio e Museu do Amanhã: duas ferramentas à paradiplomacia cultural do Rio de Janeiro. In: MONTEIRO, R. H.; ROCHA, C. (Org.). **Anais do VI Seminário Nacional de Pesquisa em Arte e Cultura Visual**. Goiânia: UFG, FAV, 2013, p.101-111.

O GLOBO. Grife carioca é criticada por etiquetas que aconselham público a dar roupa para mãe lavar. **O Globo website**, 30 out. 2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/grife-carioca-criticada-por-etiquetas-que-aconselham-publico-dar-roupa-para-mae-lavar-14407508>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

OMENA, Adriana. Entrevista concedida a Matheus Viana Rodrigues de Souza. Rio de Janeiro, 18 abr. 2016. Áudio.

RAGIN, Charles. **Constructing social research: the unity and diversity of method**. Thousand Oaks: Pine Forge Press, 1994.

REIS, Ana Carla Fonseca. Introdução. In: _____. (Org.) **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008, p.14-49.

SEC. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações**, 2011 – 2014. Brasília: Ministério da Cultura, 2012.

UNESCO. **Creative Economy Report 2013 Special Edition: widening development pathways**, Nova York, Paris, 2013. Disponível em: <<http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015.

UOL. Marca de roupa de Luciano Huck cria polêmica com mensagem em vitrine. **UOL website**, 20 abr. 2015. Disponível em: <<https://noticias.bol.uol.com.br/ultimas-noticias/entretenimento/2015/04/20/marca-de-roupa-de-luciano-huck-cria-polemica-com-mensagem-em-vitrine.htm>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

WORLD CITIES CULTURE FORUM. **Rio de Janeiro**, 2015. Disponível em: <<http://www.worldcitiescultureforum.com/cities/rio-de-janeiro>>. Acesso em: 23 out. 2015.

Diego Santos Vieira de Jesus

Doutor em Relações Internacionais pelo Instituto de Relações Internacionais da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Atualmente, é pesquisador e professor do Programa de Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa (MPGEC) e professor dos cursos de Graduação em Administração de Empresas, em Comunicação Social - Jornalismo e em Comunicação Social - Publicidade da Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro (ESPM-Rio). É membro do Laboratório de Cidades Criativas (LCC) da mesma instituição.

E-mail: dvieira@espm.br

Matheus Viana Rodrigues de Souza

Graduando em Publicidade e Propaganda pela Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro (ESPM-Rio) e bolsista do Programa de Iniciação Científica (PIC) na mesma instituição.

E-mail: matheus.viana.94@gmail.com

RECEBIDO EM: 26/04/2017

ACEITO EM: 25/06/2017