



## **A Trilogia da Marca e a Comunicação do Pão de Açúcar<sup>1</sup>**

**Celso FIGUEIREDO NETO<sup>2</sup>**

**Maria de Lourdes BACHA<sup>3</sup>**

**José Carlos THOMAZ<sup>4</sup>**

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

### **Resumo**

Este artigo, resultado de um estudo teórico-descritivo, baseado em pesquisa bibliográfica tem como objetivo analisar a construção da marca Pão de Açúcar, examinando-se suas características à luz de teorias baseadas na trilogia da marca (construção de identidade, imagem percebida e reputação adquirida). A escolha do Pão de Açúcar se deu em virtude de ser uma marca de origem brasileira que, ao longo do tempo, foi vendida e passou a ser gerenciada por um grupo francês, com potencial, portanto, para demonstrar como nenhuma outra, o espírito do capitalismo apoiado na figura do empreendedor. Como resultado, foi possível destacar as dimensões da trilogia de uma marca especialmente interessante para o estudo, visto que o Pão de Açúcar passou por significativas transformações ao longo dos anos. Fica patente no estudo a exploração da reputação marca Pão de Açúcar, o que tem contribuído para o avanço da organização.

**Palavras-chave:** consumo, trilogia da marca, comunicação do Pão de Açúcar.

### **Introdução**

Objetiva-se, com este artigo, analisar a construção da marca Pão de Açúcar, com apoio em elementos de sua identidade, de sua imagem na percepção dos *stakeholders* e da reputação adquirida ao longo do tempo.

Este trabalho é resultado de um estudo teórico-descritivo, baseado em pesquisa bibliográfica disponibilizada em livros, anais de congressos acadêmicos e bases de dados digitais de teses e dissertações. Nesta busca, em arquivos nacionais, verificou-se a existência de 53 trabalhos cujo tema é Pão de Açúcar e entre aqueles focados em marca podem-se destacar Cavalcanti (2011), Veloso (2004), Mendes (2012), Moreira

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho GT01: COMUNICAÇÃO E CONSUMO, do 5º Encontro de GTs - Comunicon, realizado nos dias 5, 6 e 7 de outubro de 2015.

<sup>2</sup> Docente pesquisador da Universidade Presbiteriana Mackenzie, e-mail: [kekofig@gmail.com](mailto:kekofig@gmail.com)

<sup>3</sup> Docente pesquisador da Universidade Presbiteriana Mackenzie. e-mail: [mlbacha@gmail.com](mailto:mlbacha@gmail.com)

<sup>4</sup> Docente pesquisador da Universidade Presbiteriana Mackenzie. e-mail: [josecthomaz@gmail.com](mailto:josecthomaz@gmail.com)



(2010), Santos (2013), no que diz respeito ao tema deste trabalho. Foram encontrados poucos estudos voltados para a trilogia identidade, imagem e reputação, entre os quais se podem destacar Thomaz, (2003, 2006), focado na área de saúde, Figueiredo et al (2014) sobre marketing político e eleitoral e Vásquez (2006) sobre cosméticos. Merece destaque Santo (2013), que analisou a promessa de “lugar de gente feliz” e a utilização da felicidade nas propagandas.

A história do Pão de Açúcar é bem conhecida e está ligada à de seu fundador, Valentim dos Santos Diniz, nascido em Pomares do Jarmelo, Portugal, aldeia de Beira Alta, quase divisa com a Espanha, em 1913, filho de comerciantes, que se mudou para o Brasil aos 16 anos de idade.

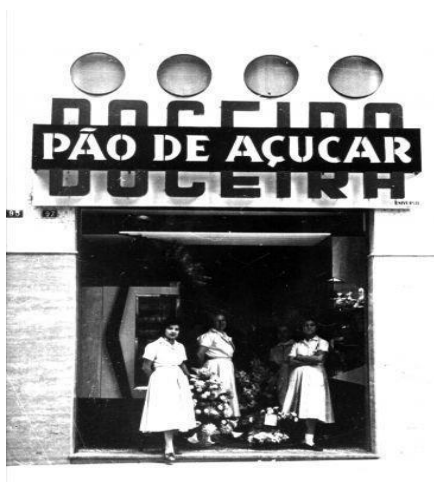


Figura 1: Fachada da Doceria Pão de Açúcar, 1948.  
Fonte: Santos 2013



Figura 2: Fachada do primeiro supermercado Pão de Açúcar, 1959.  
Fonte: Santos 2013

Resumindo, pode-se dizer que o Pão de Açúcar nasceu como empresa familiar (Figuras 1 e 2), que em 1999, se associou estrategicamente ao Casino e se tornou atualmente líder no segmento varejista do Brasil. Com vendas totais de R\$ 64,405 bilhões em 2013. O Grupo está presente em 19 estados e no Distrito Federal, com 1.999 lojas, mais de 2,7 milhões de metros quadrados de área de vendas, cerca de 160 mil colaboradores e 58 centros de distribuição. Sua atuação é sustentada por uma



estrutura multiformato: supermercado (Pão de Açúcar e Extra Supermercado), hipermercados (Extra Hiper), lojas de produtos eletrônico-eletrrodomésticos (Ponto Frio e Casas Bahia), lojas de proximidade (Minimercado Extra e Minuto Pão de Açúcar), atacado de autosserviço (Assaí), postos de combustíveis, drogarias e operações de comércio eletrônico (Extra.com.br, PontoFrio.com, CasasBahia.com.br, Barateiro.com.br, PartiuViagens.com.br e atividades B2B com E-Hub) (DALLA COSTA, 2004; CAVALCANTI, 2011).

### **Referencial teórico e práticas do Grupo Pão de Açúcar**

O desenvolvimento do referencial teórico assenta-se em três constructos: construção da identidade, imagem percebida e reputação adquirida. Cabe enfatizar, de antemão, que se deve observar que os conceitos de identidade, imagem e reputação estão fortemente conectados.

#### **Identidade Construída**

Yasbeck (1997) lembra que, do ponto de vista filosófico, pode-se entender o conceito de identidade de três modos: identidade como signo de si mesma (unidade de substância), identidade em relação a outro existente (competência substitutiva) e identidade como padrão de reconhecimento (convenção). Do ponto de vista da psicologia social, a identidade pode ser estudada em relação a três elementos: o primeiro diz respeito à afirmação do indivíduo para si mesmo (quem sou eu), o segundo a identificação do indivíduo por seus signos, atributos e marcas sociais (nome, lugar, posição, posses) e o terceiro se refere ao reconhecimento de um indivíduo pelos demais componentes do grupo social (reconhecimento social).

Fazendo uma transposição para organizações, haveria três pressupostos:

[...] a identidade de uma organização está associada a tudo que é inerente ao seu modo de ser, sua conformação, sua razão de existir; a identidade de uma organização é formada pelo seu lugar social, sua missão, pelo modo de atuação, pelas respostas que fornece ao meio ambiente e pelos insumos que dele recebe para manter-se integrada, atuante e persistente; a identidade de uma organização se constrói a cada instante de sua existência, na relação que mantém com os demais sistemas que lhes são afins, permitindo com isso que



ela seja reconhecida e aceita como integrante de um sistema maior que a contenha. No primeiro caso teríamos uma identidade centrada em interações e estruturas internas, imanentes; no segundo, uma identidade social de caráter integrativo-comunicacional; no terceiro, uma identidade cultural, apoiada nas relações de troca, simbólicas, sistêmicas e dinâmicas (YASBECK, 1997, p. 218).

Para Kapferer (2003, p. 86), a identidade é um conceito de emissão, ou seja, se refere ao sentido e ao projeto que a marca tem de si mesma. A tarefa da identidade é especificar o sentido, intenção e vocação de uma marca. A identidade da marca produz os signos que são decodificados na imagem e necessariamente precede a imagem, pois antes de retratar o que está na mente do público, é necessário estabelecer exatamente o que será retratado. É importante, contudo, ter em mente que a identidade de uma empresa ou marca é um conjunto de conceitos formado a partir das experiências que o indivíduo tem oriundas de todos os contatos que este teve com a marca ou com a empresa.

Nesse contexto, pode-se considerar que a identidade do Pão de Açúcar, enquanto empresa, é o resultado das personalidades que a constroem e conduzem. A administração por décadas esteve assentada na autoridade da família Diniz – no primeiro momento na atitude humilde e gentil do fundador, Sr. Valentin, conhecido como “Seu Santos” ou “Seu Diniz” e de sua esposa, dona Florípes, ambos falecidos, ele em 16 de março de 2008 aos 94 anos e ela em 8 de junho de 2013 aos 98 anos. Essa primeira fase identitária poderia ser localizada nas três primeiras décadas da empresa. Os anos 1950, 1960 e 1970, mesmo considerando a expansão intensiva coordenada pelo filho, Abílio, sua personalidade se expressava no atendimento carinhoso e dedicado, no reconhecimento pessoal do público, da gentileza que facilitou a transição do relacionamento comercial do tempo da mercearia para um momento mais autossuficiente nos supermercados. A dona de casa não se sentia “perdida” na loja porque sempre vinham em seu auxílio funcionários antigos, dedicados e conhecidos, que compreendiam as necessidades da cliente e atendiam-na emprestando certa pessoalidade às relações comerciais de outro modo frias e impessoais da compra em supermercados.



O segundo momento na construção da identidade do Pão de Açúcar é também devedor da personalidade expansiva de Abílio, sob cuja direção o Grupo expandiu-se soberbamente e, mais tarde, encolheu dolorosamente. Sua personalidade competitiva, centralizadora e voraz ao mesmo tempo modernizadora, são os *drivers* da segunda fase da construção identitária da marca.

O momento atual assiste à transição da empresa familiar para a situação em que é parte de um grupo global: a mudança da cultura lusitana dos fundadores para o olhar do controlador francês, a inserção das marcas internacionais no universo de relacionamento nacional, um redesenho da identidade que ainda não se clarificou totalmente.

Vásquez (2006) argumenta que a identidade de marca se desenvolve no âmbito emissor e no âmbito comunicativo. O âmbito emissor é constituído pela empresa por meio de seus produtos ou serviços, atuando como informação. O âmbito emissor pode ser dividido em externo e interno. Cores, *design*, tipografia são sinais externos que a empresa define para entrar em contato com seus diferentes grupos de público. O primeiro contato com uma marca se dá por meio de sua aparência física, ou seja, identidade visual. Com relação ao aspecto interno, ele é sustentado por uma ampla base não visível, constituída por elemento como cultura corporativa, princípios, valores, normas e filosofia da empresa. A união dos aspectos externos e internos forma a identidade da marca, ou seja, um conjunto de elementos materiais e imateriais que vão se adequando ao tempo. No âmbito comunicativo, na relação da empresa com o consumidor, a propaganda e a publicidade são fortes aliadas na comunicação da identidade da marca, gerando na mente do público-alvo uma série de associações, conceitos e ideias, tornando a marca viva. Em mercados altamente competitivos, a identidade, base pela qual se constrói a marca, proporciona elementos exclusivos de diferenciação e sua adequada comunicação será importante no fortalecimento da imagem da marca (VÁSQUEZ, 2006). As Figuras 3 e 4 ilustram a evolução da logomarca Pão de Açúcar.



Figura 3 evolução da logomarca Pão de Açúcar  
Fonte: Mundo das Marcas

Figura 4 evolução da logomarca Pão de Açúcar  
Fonte: Mundo das Marcas

Assim, para os propósitos deste estudo, identidade da marca é vista como a expressão visual e verbal de uma marca. A identidade da marca suporta, exprime, comunica, sintetiza e visualiza a marca. A identidade acaba sendo a auto apresentação da marca, da organização. No entanto, alguns autores acreditam que a identidade seja relativamente fluída e instável e em função de sua inter-relação com a imagem, torna-se dinâmica e mutável (THOMAZ, 2003, 2006). A recepção de todas as informações sobre a identidade formará na mente do consumidor uma imagem percebida (tópico desenvolvido a seguir)

### Imagem percebida

Para Fontenelle (2002), tornou-se lugar comum afirmar que a sociedade contemporânea é a sociedade das imagens, assim entendida como uma realidade social permeada pelo predomínio das imagens. “Estar na imagem é existir” para o sujeito atual. A relação entre pessoas e imagens, cujo marco seria o capitalismo, baseado no emocional e simbólico (LIPOVETSKY, 2006; BOURDIEU, 2003; CANCLINI, 2008).

De acordo com Santaella e Nöth (1997, p. 15), as investigações sobre imagem se distribuem por várias disciplinas, tais como história da arte, teorias antropológicas, sociológicas, psicológicas, dentre outras. O estudo da imagem é, portanto, um empreendimento interdisciplinar, seus objetos de estudo são tanto os gêneros imagéticos tradicionais como as novas mídias imagéticas. Para Santaella e Nöth



(1997), o mundo das imagens se divide em dois domínios, o primeiro como representações visuais (desenhos, gravuras...) e imagens cinematográficas, televisivas... Estes domínios estão inextricavelmente ligados na sua gênese. Os conceitos unificadores dos dois domínios são os conceitos de signo e representação.

Kapferer (2003, p. 86) considera que a imagem é um conceito de recepção, ou seja, os estudos de imagem objetivam analisar a forma como determinados públicos concebem um produto ou uma marca. “A imagem é uma decodificação, uma extração de significado, uma interpretação de signos”.

Strehlau (2003) explica que, no que se refere à imagem, o importante é considerar a impossibilidade de construí-la, por mais que isso seja uma expressão corriqueira. A imagem é percebida.

Resumindo, a imagem da marca pode ser definida como o conjunto de associações usualmente organizadas de alguma forma significativa (AAKER, 1998, p. 115). Pode-se dizer que a identidade diz respeito ao ser da empresa e a imagem ao seu parecer. A identidade estaria relacionada à forma como uma empresa deseja identificar e posiciona seus produtos, enquanto a imagem seria a maneira como o público a vê e a seus produtos e serviços (KOTLER, 2010, VÁSQUEZ, 2006).

A comunicação do Pão de Açúcar esteve a cargo de diferentes agências de publicidade ao longo dos anos. A PA Publicidade, *house agency* do Grupo Pão de Açúcar teve diferentes papéis no decorrer dos anos. Se no início era a responsável por toda a publicidade do Grupo, com o passar dos anos percebeu-se que o modelo de *house agency* pecava pela falta de ousadia e tendia à rotina. Como a inovação é um dos principais motores da comunicação publicitária, pouco a pouco a criação publicitária foi sendo distribuída entre as grandes agências brasileiras sendo a PA limitada ora à compra de mídia, ora a execução de *jobs* institucionais, internos ou de menor monta. Até 2005, após trabalhar com agências externas por oito anos, as contas publicitárias do Grupo pão de Açúcar eram assim divididas: a marca Pão e Açúcar era atendida pela África; os supermercados Extra estavam a cargo da F/Nazca S&S; e a Duda Propaganda respondia pelas contas das marcas Sendas e Compre Bem. A partir



de 2005 a publicidade do grupo voltou para a PA Publicidade como estratégia de contenção de custos e assim seguiu até o final de 2014 quando nova reestruturação chacoalhou o mercado. O GPA é um dos maiores anunciantes do Brasil, sua verba em 2012 chegou à R\$ 300 milhões, colocando-a na 14<sup>a</sup> posição no Ranking de Anunciantes (MEIO e MENSAGEM, 2015). Ao final de longa e polêmica concorrência todas as marcas do GPA foram concentradas na Havas, agência que adquiriu a PA Publicidade, que será desativada.

### Campanha tema “Felicidade”

A campanha com utilização do tema felicidade começou em 2007. A campanha foi idealizada pela agência do Pão de Açúcar, a PA Publicidade, por meio de mídia impressa, *internet*, vídeos, *jingles*, com a pergunta “**o que faz você feliz?**” (SANTOS, 2013). No lançamento da campanha foi destacado que o novo consumidor quer felicidade e qualidade de vida traduzida em bem estar e tranquilidade, mesmo nas tarefas rotineira do dia a dia, como ir ao supermercado. A comunicação deixa claro esse compromisso de entrega do Pão de Açúcar.

A campanha foi bem recebida e recebeu vários prêmios. Em 2009, o conceito evoluiu para “**o que faz você feliz também faz alguém feliz?**”. Em 2012, o conceito foi modificado para “**um momento feliz e a gente que cria**”. Em 2013, foi feita uma releitura da campanha com a utilização do slogan “**o que você faz para ser feliz?**”, com a intenção de tornar o consumidor um indivíduo ativo na busca da felicidade.

Ao longo dos anos, devido ao acirramento da concorrência e às mudanças de hábitos dos consumidores, a marca Pão de Açúcar foi sendo remodelada no sentido de torná-la mais sofisticada, *premium*. Como o GPA detinha outras marcas voltadas para a oferta de preços baixos, o Pão de Açúcar passou a ser oferecido como um espaço de convívio agradável de prazer em comprar. Assim a marca ganhou o *slogan* “lugar de gente feliz” que expressava a sensação de alegria, comodidade, sucesso, relacionamento com a família, saúde e outras tantas associações positivas. Ao mesmo tempo em que reformulava o *layout* das lojas, concentrava-as em regiões nobres habitadas por consumidores dispostos a pagar mais por produtos e serviços de



qualidade superior. Contudo, Ojeda (2013) contesta o slogan de que o supermercado Pão de Açúcar é “lugar de gente feliz”. Constata que “a realidade é um pouco diferente” ao mencionar que havia uma “concessão de liminar [5ª Vara do Trabalho de Ribeirão Preto (SP)] favorável ao Ministério Público do Trabalho (MPT) determinando ao Grupo Pão de Açúcar (GPA) que deixe de praticar uma série de irregularidades trabalhistas, entre estas, a submissão de jovens aprendizes a desvios de função e de seus funcionários em geral a jornadas excessivas”.

Outra campanha que merece destaque é a da loja no elegante Shopping Center Iguatemi (Figuras 5, 6, 7 e 8), que demonstra com clareza a opção de enfoque na qualidade e sofisticação em detrimento do preço. Ao fazer composições visuais de produtos alimentícios como se fossem peças de roupa, a agência África demonstra a personalidade do público que quer atingir. O mesmo se dá como o título das peças “Básico. E nada básico”, que remetem tanto ao mundo da moda que usa frequentemente o termo “básico” quanto ao foco na sofisticação do *mix* de produtos oferecidos pela loja (nada básico).



Figuras 5, 6, 7 e 8: anúncios Pão de Açúcar Shopping Iguatemi  
 Fonte: Portal da Propaganda

Essa postura, cristalina no exemplo acima, mas que permeia toda a comunicação da marca visa a distingui-la das demais lojas de produtos alimentícios. A abordagem de prazer, conforto, comodidade e sofisticação teve, naturalmente, seu efeito colateral, que foi a associação, por parte dos consumidores, da marca a produtos caros.



## Reputação adquirida

Neste texto, conforme Thomaz (2003, 2006), o termo reputação será entendido como um desenvolvimento ao longo do tempo, resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização, com a marca. Pode-se considerar que a repetição de comportamentos pode gerar imagens que, na percepção dos diversos públicos, traduzem sua conduta e formam sua reputação – favorável ou desfavorável, definindo o comportamento futuro da organização esperado pelos públicos. Desse modo, imagens positivas podem gerar reputação favorável que provoca nos públicos uma expectativa de continuidade de cumprimento de seus compromissos para com a sociedade. Esse comportamento pode gerar para a empresa o que Greyser (2009, p. 590) chama de “reputation reservoir”, muito útil em situações de crise reputacional.

Dowling (2001) ressalta que reputação é um construto baseado em valores, pois no contexto do comportamento organizacional, valores como realização, autenticidade, integridade e honestidade são relevantes. A confiança em uma organização, conforme Greyser (2009, p. 596), “é um produto do seu desempenho, comportamento e comunicações suportáveis, fundamentada em sua autenticidade e reputação”.

Há uma distinção entre reputação e marca, segundo Vercic e Vercic (2007) e Ettenson e Knowles (2008). A marca é um conceito centrado no consumidor e representa as promessas implícitas que a empresa faz aos consumidores de seus produtos ou serviços. Já a reputação da empresa é centrada na organização, tendo seu foco na credibilidade e respeito que a companhia tem entre seus vários *stakeholders* (VERCIC; VERCIC, 2007). No caso específico do Pão de Açúcar, há uma marca (Pão de Açúcar), as várias marcas das empresas do Grupo (Extra, Minuto, Compre Bem e outras), oferecendo várias outras marcas (as marcas de seus fornecedores) e há ainda a reputação da marca Pão de Açúcar. Aaker (1998) destaca que a reputação corporativa e a marca são sinônimas quando uma companhia tem um único produto



COMUNICON 2015

congresso internacional  
comunicação e consumo

5º ENCONTRO DE GTS  
1º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO  
2º ENCONTRO BINACIONAL

PPGCOM ESPM // SÃO PAULO // COMUNICON 2015 (5 a 7 de outubro 2015)

ou serviço e associa o nome da companhia a esse produto ou serviço. Não é o caso, portanto, do Pão de Açúcar (e do varejo em geral).

Rosa e Silva (2013, p. 1) ressalta a importância da reputação para as áreas de Comunicação e Marketing, tornando esses setores estratégicos para a organização na atual “reputation economy” em que as empresas competem. Isso originou uma nova função: o gestor de reputação, cujas atribuições para o monitoramento e gestão da reputação de uma marca são o “relacionamento com *stakeholders*, comunicação interna e externa, acompanhamento do ciclo de vida de um produto, avaliação dos serviços, pesquisas de satisfação, entre outras”.

No sentido de ser uma organização “cidadã e sustentável”, honesta e respeitável, o Grupo lançou e mantém atualizado um “Código de Conduta Moral”, editado em 2011 (GPA, 2014). Entendem que “a responsabilidade social corporativa é algo muito mais abrangente: exige que se promova a qualidade de vida de todos aqueles que mantêm relações” com a organização, desafio que se estende desde a “geração de oportunidades de renda para quem queira trabalhar ou para quem queira empreender”.

Segundo Sciarretta (2014), “o que é problema para parte da classe média alta de São Paulo gerou oportunidade para padarias 24 horas, como a Galeria dos Pães (zona central), e mercearias como o Santa Maria (zona sul)”. Sciarretta (2014) informa também que “o nicho chamou atenção do Pão de Açúcar, que decidiu criar a bandeira Minuto para atender a esse público”. “Mudamos [layout das lojas Extra e Pão de Açúcar] de forma significativa para proporcionar um ambiente mais agradável e oferecer facilidades para clientes”, declarou em 2014 o vice-presidente de Infraestrutura e Desenvolvimento Estratégico do grupo, diferenciando-se, portanto, em seu mercado.

Consulta ao *site* ReclameAqui (2014) mostra que a rede de supermercados Extra.com é a décima mais reclamada em 2014. O *site* apresenta a reputação do Pão de Açúcar como regular durante todo o ano de 2014. O programa de relacionamento “Pão de Açúcar Mais” foi um marco na história do Pão de Açúcar. Lançado em 2000,



atualmente está em fase de mudanças quanto à atenção que pode ser dada aos consumidores. Aparentemente o Grupo Pão de Açúcar tem explorando bem a comunicação corporativa, recorrendo com sucesso ao “reputation reservoir” do Grupo.

### **Considerações finais**

Este artigo teve como principal objetivo analisar os conceitos empresariais de identidade de marca, imagem e reputação aplicadas à marca Pão de Açúcar. Trata-se de matéria complexa, pois lida com diversos fatores, alguns incontroláveis, como ação dos governos ou mudanças de paradigmas sociais, e outros semi-controláveis, como consumidores e concorrentes.

No bojo da discussão aqui apresentada ressaltam as dimensões de identidade, imagem e reputação de uma marca especialmente interessante para o estudo desses temas. O Pão de Açúcar, por ter passado por significativas transformações ao longo dos anos, serve de laboratório para os conceitos aqui explorados. Em tempos de marcas globais e comunicação instantânea, mudanças de personalidade são tema para constantes investigações. Do ambiente cortês, até mesmo carinhoso, dos velhos conhecidos e humildes servidores do Pão de Açúcar dos tempos do “Seu Diniz”, à expansão de Abílio terminando pela tomada de poder pelo grupo francês Cassino, a marca vem sendo moldada, ajustada e reconstruída pelo esforço publicitário em construir a identidade da rede de supermercados enquanto as mudanças corporativas surtem efeito diverso junto aos consumidores que apreendem a imagem da marca e, a partir dos contatos e da vivência passa a atribuir diferenciada reputação para o Pão de Açúcar. Essa intensiva transformação por que passa a marca é matéria para novos estudos das representações mentais que a marca enseja nas mentes de consumidores.

### **Referências bibliográficas**

AAKER, D. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.



CANCLINI, N.G. **Consumidores e Cidadãos**, Rio de Janeiro: UFRJ Editora, 2008.

CAVALCANTI, H. B. **Automação comercial e intensificação do trabalho nos supermercados COMPREBEM e Pão de Açúcar na cidade de São Paulo**, dissertação (mestrado em Geografia), São Paulo, Faculdade Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2011.

DALLA COSTA, A. J. A importância da logística no varejo brasileiro: O caso do Pão de Açúcar, **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba: Unibrasil, n.2, jan/jun, 2004, pp.65-84.

DINIZ, V. S. **Meu Pão de Açúcar**, São Paulo: Graph Box Caran, 1998

DOWLING, G.. **Creating Corporate Reputation: Identity, Image and Performance**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

ETTENSON, R.; KNOWLES, J. Don't Confuse Reputation With Brand. *Sloan Management Review*. winter. 2008.

EXAME. GPA continuará investindo em 2015, diz vice-presidente. **Exame.com**, 17/09/2014. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/pao-de-acucar-continuara-investindo-em-2015-diz-vp>. Acesso em 06/01/2015.

EXAME. Pão de Açúcar atinge cotação recorde depois de corte na Selic. **Exame.com**, 08/03/2012. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/pao-de-acucar-atinge-cotacao-recorde-depois-de-corte-na-selic>. Acesso em 05/01/2015.

EXAME. Adeptos do Pão de Açúcar Mais equivalem à população da Eslovênia. **Exame.com**, 09/09/2010. Disponível em <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/pao-de-acucar-reformula-programa-relacionamento-aumenta-lucratividade-594909>. Acesso em 05/01/2015.

FIGUEIREDO, C.; BACHA, M. L.; THOMAZ, J. C.; PRANDO, R. A. A Trilogia da Marca Aplicada à Comunicação Política de Dilma Rousseff: um estudo de caso. In RIBAS, N. C.; CAMARGO, H. W. (org.) **Identidade, memória e subjetividade**. Londrina: Syntagma Ed., 2015.

FONTENELLE, I.A. **O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável**, 2002, disponível em <http://www.interfacehs.sp.senac.br>. Acesso abril de 2009.

GPA – Grupo Pão de Açúcar. Código de conduta moral editado em 2011. Disponível em [http://www.gpabr.com/fornecedores/imagens/codigo\\_de\\_etica.pdf](http://www.gpabr.com/fornecedores/imagens/codigo_de_etica.pdf). Acesso em 06/01/2015.

GREYSER, S. A. Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, v. 47, n. 4, 2009, pp. 590-602.

IGPA Instituto Grupo Pão de Açúcar. Disponível em <http://www.institutogpa.org.br/igpa/instituto/quem-somos/>. Acesso em 05/01/2015.



KAPFERER, J.N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**, São Paulo: Prentice, Hall, 2010.

LIPOVETSKY, G. **A Felicidade Paradoxal - Ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo**, São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

Meio&Mensagem, disponível em:  
<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/noticias/2014/02/04/Havas-conquista-Pao-de-Acucar.html>. Acesso em 12/1/2015.

MOREIRA, R. B. M. **Construção das marcas próprias Taeq, Qualitá e Dia a partir do estudo dos contratos de comunicação**, dissertação (mestrado em Comunicação e Semiótica), São Paulo Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2010.

MUNDO DAS MARCAS: disponível em:  
<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/06/po-de-acar-tudo-que-estao-pede-o-po.html>. Acesso em 10/1/2015.

OJEDA, I. Lugar de gente feliz? Pão de Açúcar e a exploração do trabalho adolescente. **Repórter Brasil**, 17/12/2013. Disponível em  
<http://reporterbrasil.org.br/trabalho infantil/lugar-de-gente-feliz-pao-de-acucar-e-a-exploracao-do-trabalho-adolescente/>. Acesso em 05/01/2015.

PORTAL DA PROPAGANDA, disponível em  
<http://www.portaldapropaganda.com/comunicacao/2007/08/0016>. Acesso em 12/1/2015.

RECLAMEAQUI. Ranking do ReclameAqui. Disponível em  
<http://www.reclameaqui.com.br/ranking/>. Acesso em 06/01/2015.

ROSA e SILVA, M. S. **A importância da reputação de uma marca**. 05/03/2013. Disponível em <http://www.verdeghaia.com.br/blog/a-importancia-da-reputacao-de-uma-marca/>. Acesso em 06/01/2015.

SANTAELLA, L.; NÖTH, W. **Imagem, Cognição e Semiótica**, São Paulo: Iluminuras, 1997.

SANTOS, C.M.C. **Promessa de Marca e a construção do marketing de valores: O caso do supermercado Pão de Açúcar**, monografia, Brasília, Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, 2013.

SCIARRETTA, T. Pão de Açúcar mira nicho de mercado rápido para classe alta. **Folha de São Paulo**, 16/06/2014. Disponível em <http://folha.uol.com.br/mercado/2014/06/1470885-pao-de-acucar-mira-nicho-de-mercado-rapido-para-classe-alta.shtml>. Acesso em 05/01/2015.



STREHLAU, V. Design e Imagem de Marca, tese, (doutorado em administração) , São Paulo, FGV, 2003.

THOMAZ, J. C. **Reputação corporativa de organizações hospitalares: influências da cultura, da identidade, da imagem e da comunicação corporativas.** 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

THOMAZ, J. C. **Reputação corporativa e seus construtos formativos: Implicações para a gestão e vantagem competitiva.** 2006. Tese (doutorado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

VÁSQUEZ, R. P. **Comunicação da Marca, Aportes da Publicidade impressa na Comunicação,** Tese (doutorado em Comunicação), São Paulo, ECA, Universidade de São Paulo, 2006.

VELOSO, A. R. **Processo de introdução de marcas próprias no varejo supermercadista brasileiro: um estudo de caso múltiplo.** Dissertação (mestrado em Administração). Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

VERCIC, A. T.; VERCIC, D. Reputation as Matching Identities and Images: Extending Davies and Chun's (2002) Research on Gaps between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand. **Journal of Marketing Communications**, v. 13, n. 4, p. 277–290, December 2007.

YASBECK, L. **A administração da identidade um estudo semiótico da comunicação e da cultura nas organizações,** 1997. Tese (doutorado em Comunicação), São Paulo São, Pontifícia Universidade Católica, 1997.