

envolvidos se dedicassem além do normal para cumprir o prazo definido. A empresa optou por dedicar uma pessoa exclusivamente para este tema, além de outra funcionária dedicada parcialmente e do envolvimento direto da coordenadora de gestão de pessoas.

Além do público interno à organização, as ações de comunicação relativas ao processo de mudança foram direcionadas a alguns clientes específicos, como os franqueados, por também utilizarem o sistema ERP em suas lojas. As ações desenvolvidas compreenderam diversas frentes como comunicação direta, peças gráficas, reuniões, eventos, vídeos e presentes/brindes para os envolvidos.

O desenvolvimento da marca gráfica do projeto "RenovAção" (Figura 2) levou em consideração a existência de uma marca gráfica no projeto anterior, o chamado "Projeto Ação", de 2004. Como os resultados deste não foram satisfatórios, a criação de uma marca para o novo projeto procurou utilizar características diferentes, para evitar que os problemas do projeto anterior fossem associados ao novo projeto. Como primeira diferenciação observa-se a atribuição de um novo nome ao projeto de mudança - de "Ação" em 2004, passou a se chamar "RenovAção" em 2012/2013. Outra mudança relevante foi o uso de novas cores e de uma agência especializada para desenvolver a nova marca gráfica. Enquanto o "Projeto Ação" usava o vermelho e o amarelo, a marca gráfica do projeto "RenovAção" optou pela utilização de azul escuro e cinza (Figura 2).



Figura 2: Marca gráfica do Projeto RenovAção
Fonte: Portobello SA, 2013.

Trata-se de uma marca gráfica formada apenas por logotipo das palavras "Projeto" e "RenovAção", com um grafismo em formato de um traço fino abaixo de "Ação". O destaque é

dado a palavra "RenovAção", sendo que em "Ação" é usado um logotipo exclusivo desenvolvido para a empresa. A tipografia irregular, que remete a escrita manual, bem como a leve curvatura do grafismo localizado sob a palavra "Ação" sugerem uma sensação de dinamismo, necessária para representar o caráter de mudança do projeto em questão. A escolha pelo tom de azul escuro, além de diferenciar do vermelho usado no projeto anterior, remete a marca gráfica da empresa Portobello, cujo tom de azul é muito próximo, reforçando a noção de que é um projeto interno da empresa, que objetiva aprimorar os processos para todos os envolvidos nela.

Além da marca gráfica, foram usados padrões de cores, tipografia e composição, que em conjunto formaram uma identidade visual do projeto. A identidade visual foi usada em todas as peças gráficas relativas às ações de mudança, como convites para os eventos, faixas, brindes, banners e fundo de telas, garantindo uma consistência entre todo o material do projeto.

Para garantir que a comunicação atingiria a todo o público multifuncional foram executadas diferentes estratégias em diferentes momentos. Desde reuniões com os diferentes públicos e com frequências específicas para cada, realizou-se também visitas aos setores tanto pelo RH quanto pelo gerente de projeto, Workshop de Alinhamento de papéis e cronograma, matérias quinzenais no Jornal Mural - cujo objetivo era deixar informado o público da empresa como um todo, mesmo os que não tinham participação direta no projeto; pauta na "Comunicação Direta - Gestor/Equipe" - programa de comunicação direta do líder de produção e logística com seus operadores; ações motivacionais no simuladão⁷ do feriado (15/11); reunião de *follow up* quinzenal com toda a equipe de 180 pessoas; reunião de definição de GO/Não GO do projeto - presença de toda a diretoria da empresa, diretoria da consultoria, todos os líderes de frentes para decisão compartilhada sobre migrar ou não na data planejada; pauta especial da virada no Jornal Mural de fim de ano;

⁷ Grande simulado da virada: dia em que o sistema seria testado com todos os processos em funcionamento ao mesmo tempo para identificar os principais *gaps* a serem solucionados antes da virada oficial.